جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الصناعي(دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في منطقة تبوك)

إعداد الطالب

محمد بن سالم الشهري

إشراف

الدكتور فيصل الشواورة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــــة

الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال

جامعة مؤتة، 2012

الإهداء

إلى أبي وأمي حفظهما الله الذين كان لدعائهم المستمر ودعمهم الأثر الكبير بعد توفيق الله عز وجل في نجاحي.

الى زوجتي التي وقفت إلى جانبي وكانت الحافز الرئيس لي

إلى أولادي الأعزاء

إلى صديقي ورفيق دربي محمد الجماز

أُهدي هذا الجهد المتواضع

محمد بن سالم الشهري

الشكر والتقدير

أتقدم بوافر الشكر والتقدير والأمتنان للأستاذ الفاضل

الدكتور فيصل الشوواره

الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه الأطروحة والذي كان له الأثر الكبير في إنهاء هذه الرسالة

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى كل العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة تبوك لتعاونهم وحسن استقبالهم

محمد بن سالم الشهري

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الصناعي (دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في منطقة تبوك)

محمد سالم الشهري

جامعة مؤتة، 2012

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز المادّية والمعنويّة على مستوى الرّضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمدينة تبوك ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وتوزيعها على عيّنة مكونة (387) من العاملين في المؤسّسات قيد الدّراسة، وقد توصلت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

1- وجود مستوى رضا بدرجة متوسطة عن الحوافز الماديّة التي تقدمها مؤسّسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك وكذلك وجود رضا عن الحوافز المعنويّة.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا الماديّة على مستوى الرّضا الوظيفي تُعزى للجنس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا الماديّة على مستوى الرّضا الوظيفي لدى العاملين تُعزى لكل من متغير (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المعنويّة على مستوى الرّضا الوظيفي لدى العاملين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) .

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

1- تعزيز السياسات والتوجهات العامة لحكومة المملكة العربية السعودية في الاستفادة من الكادر النسائي كعنصر بشري فاعل

2- العمل على إعادة دراسة الحوافز المادّية بهدف رفع درجة الرّضا عن هذه الحوافز .

Abstract

Impact of Financial and moral incentives on the of job satisfaction level of Industrial sector employees (A field study on the industrial sector in Tabuk region)

Mohammad Salem Al- Shehri

Mu'cah University, 2012

The study aimed at investigating the impact of moral and financial incentives on Job Satisfaction Level of Industrial sector employees . A questionnaire was designed and distributed over a sample totaling (387) employees in the studied companies. The study concluded the following findings

1-There is a medium degree of satisfaction regarding of financial incentives offered by industrial sector institutions in Tabuk region. There is also a degree of satisfaction regarding moral incentives

2- There is no statistically significant differences in the impact of material incentives at job satisfaction level due to gender, while there is statistically significant differences in the impact of material incentives at job satisfaction the level due to (age, academic qualification, years of experienceand job position)

3- There is a statistically significant difference in the impact of moral incentives at job satisfaction level due demographic variables (gender, (age, academic qualification, and years of experienceand job position)

The study suggested a set of recommendations as follows :

1-To enhance the general policies and directions of Saudi Arabia Kingdom in benefiting from the female cadre as an active human resource

2- Organizations are requested to re- study the financial motives for the purposed of raising satisfaction degree on such incentives.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

يتطلب نجاح العمل أيا كان نوعه، تحقّق درجة عالية من الارتياح بهذا العمل، وتشير الدراسات إلى أن العاملين الأكثر رضا واقتناعاً يميلون إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، فيتوقع منهم العمل بفاعلية أكثر، ويعّد الرّضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الصِّناعية والتّجارّية وعلم النّفس التّنظيمي، لما لهذا الموضوع من أثر فعّال على إنتاجية العمل وتطّوره، والرّضا الوظيفي عبارة عن شعور يحمل تعبيرا عن جملة من المتغيّرات المكّونة والمحيطة ببيئة العمل التي يعمل بها الفرد في المنّظمة، لذلك أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهاتهم وردود أفعالهم تجاه أعمالهم، ويعدّ اهتمام المدراء بالجوانب النفسية للعاملين من التّحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، بحيث أعطى موضوع الرضا الوظيفي اهتماما خاصاً، باعتباره عنصرا أساسيّا من عناصر التحفيز على العمل، لما في ذلك من علاقة إيجابية في حفز العاملين ودفعهم إلى مزيد من الأداء والإنجاز في العمل (أبو رمضان،2004).

ويتحقق الرضا الوظيفي، حسب رؤية مدرسة العلاقات الإنسانية، بالعلاقات الإنسانية الودّيّة القائمة على التنظيم في مختلف أطرافه ومن خلال دور الإشراف ومجموعة العمل والعلاقات الودّيّة بين العاملين. أنّ المدرسة السلوكّية الحديثة تنظر إلى مفهوم الرضا الوظيفي كاستجابة لعوامل متعددة، منها عوامل الشّعور نحو الوظيفة ومحتواها وظروفها، وترى ضرورة دراسة هذه الأبعاد الوظيفّية وتحليلها والتي تضمّ العمل والراتب والترقية أو النمو والمنافع أو ظروف العمل والإشراف والزملاء.

فيما يلي نبذه عمّا يحتوي هذا الفصل المتعلّق بطرح مشكلة الدّراسـة وبيـان هدفها وأهميتها وفرضّياتها وما قد تستدعيه من إطار نظري مـع إدراج نموذجهـا ومجتمعها وعينة منها .

2.1 مشكلة الدراسة:

لقي موضوع تحفيز العاملين اهتماما كبيرا في مختاف دول العالم، اذ تناولته دراسات كثيرة ومتعددة، من مختاف الجوانب، وقد ركزت غالبية هذه الدراسات على تحفيز العاملين في القطاع الحكومي، والقلة منها تناولت تحفيز العاملين في القطاع الخاص، وتجدر الإشارة إلى عدد العاملين في القطاع الخاص وعلى الأخص القطاع الصناعي في تزايد مستمر وينطبق ذلك على القطاع الصناعي في مدينة تبوك حيث يزيد عدد العاملين في هذا القطاع في مدينة تبوك عن 3500 عاملا حسب إحصائيات وزارة الصناعة في المملكة العربية السعودية ومن هنا، فقد رأى الباحث فرصة للاهتمام بدراسة الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسات القطاع الصّناعي في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مستخلصاً أنّ مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيسي التالي :

هل هناك اثر للحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لـدى العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك؟

لقد انبثقت من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما هي الحوافز المادية الأكثر تأثيرا على مستوى رضا العاملين فـي القطـاع الصناعي بمنطقة تبوك؟
2. ما هي الحوافز المعنوية الأكثر تأثيرا على مستوى رضا العاملين فـي القطـاع الصناعي بمنطقة تبوك؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الحوافز المادية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الـصّناعي بمنطقـة تبـوك تُعـزى للمتغيـرات الديموغرافية ؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الحوافز المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تُعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

3.1 الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. معرفة الحوافز المادّية والمعنوّية التي تؤثر على مستوى الرّضا الوظيفيّ لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك.
2. معرفة الفروق في أثر الحوافز الماديّة والمعنوّية على الرضّا الوظيفيّ للعاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمّية هذه الدّراسة في الآتي:

1. أنّها تتطرّق لموضوع على درجة عالية من الأهمّية، يتمثل في التعرف على أثر الحوافز المادّية والمعنوّية على مستوى الرّضا الوظيفيّ في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك، إذ أن الرّضا الوظيفيّ يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على أداء وعطاء الموظّف في جميع جوانب حياته العملّية والمهنّية .
2. يمكن أن تستفيد من هذه الدّراسة شركات القطاع الصّناعي للتّعرّف على أهمّ العوامل التي تؤثر في مستوى الرّضا الوظيفيّ مما يساعدهم على تفادي نقاط الضّعف وتعزيز نقاط القوّة في طريقة التعامل مع العاملين في مؤسساتهم .

5.1 فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho: لا تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعـاملين فـي مؤسسات القطاع الصناعي بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

الفرضية الأولى:

H0 لا يوجد أثر للحوافز المادّية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العـاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية؟

الفرضية الثانية:

H0 - لا يوجد أثر للحوافز المعنويّة على مستوى الرّضـا الـوظيفي لـدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية؟

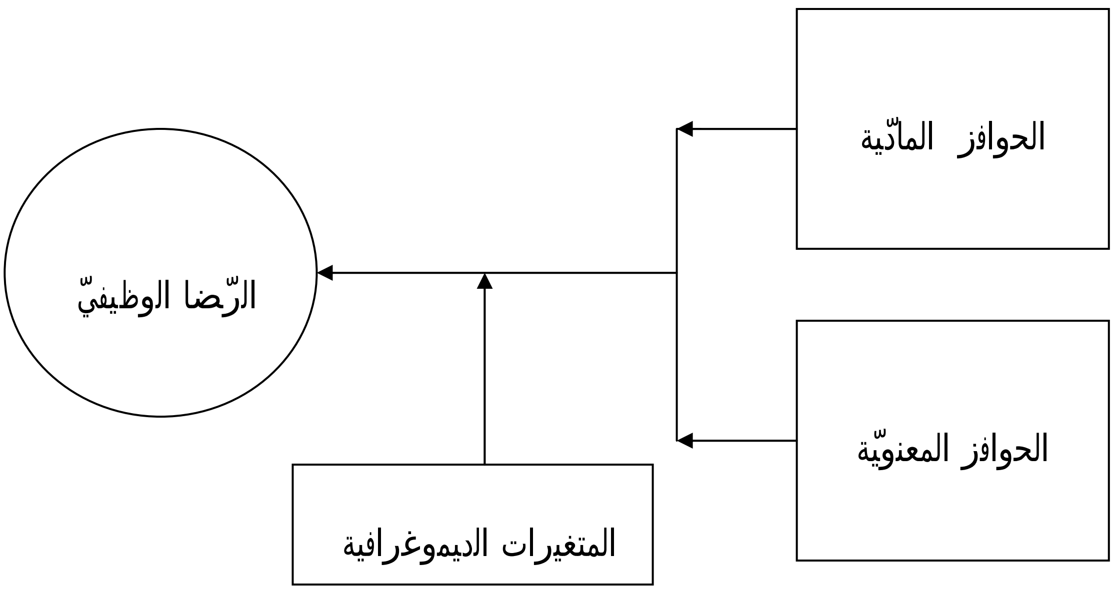
الفرضية الثالثة:

HO - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المادّية على مستوى الرّضا الوظيفيّ للعاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبـوك تعـزى للمتغيّـرات الدّيموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

الفرضية الرابعة :

HO- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايـا المعنويـة علـى مستوى الرّضا الوظيفيّ للعاملين في القطاع الـصّناعي بمنطقـة تبـوك تعـزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

المتغيّرات المستقلة **المتغيّر التابع**



6.1 التعريفات الإجرائية:

الحوافز:

يقصد بها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشـباع حاجاتـه ورغباتـه الماديـة والمعنوية.

الحوافز المادية:

يقصد بها تلك الحوافز التي تتخذ صوراً مادّية ملموسة تقدم للمرؤوس نتيجة أدائه المتميّز والمتفوّق، أو نتيجة فوزه بالدرجة الأولى في المسابقات، وتتخذ هـذه الحـوافز المادية أشكالاً متعددة .

الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثـارة وتحفيـز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البـشري الذي له أحاسيس، وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها خـلال عملـه فـي المنشأة التي يجب احترامها .

الرضا الوظيفي:

يقصد به تقييم الفرد الفعّال لمختلف أبعاد الوظيفة، وهذا يتضمن العمل نفـسه والإشراف والأجور وسياسات الترقية وزملاء العمل .

الفصل الثاني

الإطار النّظري والدراسات السابقة

1.2 مفهوم الحوافز:

تتمثل الحوافز في مجموعة العوامل والمؤثرات التي تؤثر على العاملين التي تشجّع الفرد على زيادة أدائه، ونتيجة لأدائه المتفوق والمتميز، تؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة، وبالتالي زيادة أدائه وإنتاجه مرةً أخرى (أبو الكشك، 2006) والحوافز هي وسائل يتمّ بموجبها الإشباع، أو هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جوّ العمل وتشبع رغبات الأفراد الذين يسعون لإشباعها عن طريق العمل. كما عرفت الحوافز بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة، وتعرّف بأنها "مجموعة العوامل والمؤثّرات الخارجيّة التي تثير الفرد وتدفعه إلى أداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادّية والمعنويّة" (الهيتي،2003 ص 255) كما تعرّف بأنها "المقابل للأداء المتميز، فالأجر أو الرّاتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية القادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب" (العاني، 2007، ص 15) ويعرّف (شاويش، 2005، ص 208) الحوافز بأنها "فرص أو وسائل توفّرها إدارة المؤسسة للأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السّليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بقوّة أنها في حاجة إلى الإشباع" (القريوتي، 2004، ص 300) وهي عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجاتٍ ورغباتٍ معينة. عندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر الذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع، ومن ثم إلى تحقيق الرضى والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فان التوتر يستمر عندئذً يكون أمام الفرد عدّة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرّة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى (العميان، 2002) كما

تعّرف الحوافز بأنها:" مجموعة العوامل والمؤثّرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه إلى أداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادّية والمعنوّية إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل إلى أداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجّه" (الهيتي، 2003، ص 252). كذلك ينظر إلى الحوافز على أنها القدرة على مكافأة المرؤوسين (الأفراد) مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات (Kreitner, 2007).

2.2 أهمية الحوافز:

تنبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشرى كأحد عناصر الإنتـاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمـة وأهـداف المجتمع:(الهيتي، 2003) ويشير (الموساوي، 2000) إلى أنّ أهمّية الحوافز تنبع من الفوائد و المزايا التي تحققها مثل :

1- تعمل الحوافز على زيادة عوائد المنظمة وذلك مـن خـلال تحـسين الكفـاءة الإنتاجية للعاملين، فاختيار المنظمة للحوافز بشكل سليم يعمـل علـى تحفيـز العاملين الى زيادة انتاجيتهم.

2- تعمل الحوافز المقدمة للعاملين على تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، وهذا بدورع يعمل على تقليل اعداد العاملين المطلوبة وبالتالي الاستفادة من قدرات العمالة الزائدة من قبل منظمات أخـرى لا تتـوفر فيهـا القوى العاملة اللازمة3- تسهم الحـوافز الممنوحـة للعـاملين فـي تحـسين اوضاعهم المادية والنفسية مما ينعكس ايجابا على ربـط مـصالح الطـرفين بعضهما ببعض

4 تدفع الحوافز العاملين الى ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة والتي بدورها تقلل من نسبة الهدر في الوقت و المواد الأولية مما يساعد في تخفيض تكاليف الإنتاج

5- تعمل الحوافز على رفع درجة الرضا لدى العاملين عن العمل، وهذا ينعكس بدوره على حلّ كثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارة،كانخفاض الإنتاج وزيادة التكاليف والغياب والمنازعات والشكاوى و دوران العمل .

وفي هذا السياق يرى (العلاّق، 2008) أنّ أهمية الحوافز تنبع من رغبة الادارة في تحسين أداء العاملين بشكل يساعد في تحقيق الأهداف. ويرى (الهيتي، 2003) ان أهمية الحوافز في كون عملية التحفيز ومصادرها الأساسية تعد أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة. ويعزو (الوابل، 2005) أهمية الحوافز إلى ما تحققه الحوافز من أهداف ممثلة بما يلي:

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد أو العاملين ورفع روحهم المعنوية
2. المساعدة في التحكم في سلوك العاملين بشكل يعمل على تسهيل تعزيز أو توجيه أو تعديل أو تغيير هذا السلوك .
3. -مساهمة الحوافز في دفع العاملين إلى بذل المزيد من الاهتمام بالعمل الموكل إليهم واستخدام أقصى طاقاتهم لانجازه الأمر الذي ينعكس على زيادة الانتاجيه.

3.2 أسباب الاهتمام بالحوافز

حدد (الهيتي، 2003) الأسباب التالية التي أدت إلى الاهتمام بموضوع الحوافز:

1. المنافسة الشديدة بين المنظمات على الموارد البشرية خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب المهارات اللازمة،وتشجيع العاملين للعمل على تطوير قدراتهم ومعارفهم، وبذل الجهود لاستخدام التكنولوجيات الحديثة.
2. غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز وذلك لان عملية التحفيز ترتبط بعدة عوامل نفسية واجتماعية وتنظيمية المعقدة ومتشابكة وهذا لفت انتباه الكثير من الباحثين لدراسة عملية التحفيز لفهمها بشكل أوضح.
3. ازدياد القيود والتحديات التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المنظمة واستمراريتها حيث ان فزيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية دفعت الكثير من

المنظمات لاستخدام الحوافز كأحد الوسائل للتخفيف من تأثير القيود والتحديات..

4 . زيادة حجم المنظمات وتشعب الأنشطة التي تقوم بها، فضلا عن تطلعها للعمل في خارج موطنها، الأمر الذي فرض عليها نقل بعض العاملين لديها إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل فيها، الأمر الذي جعل هذه المنظمات تبحث عن وسائل مغرية للعاملين للذهاب في العمل خارج بلادهم وكان من بين هذه الوسائل استخدام الحوافز المالية أو المعنوية.

5 . تأثير الكثير من الدراسات بان للحوافز دور كبير في زيادة دافعيه وضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

4.2 فوائد الحوافز

حدد (علي، 2008) الفوائد التالية التي يحققها نظام الحوافز لكل من الفرد والمنظمة :

1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.

2- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.

3- إشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .

4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة جذب العاملين ورفع روح الولاء والانتماء .

5- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

5.2 أنواع الحوافز:

تختلف أنواع الحوافز من منظّمة إلى أخرى كما تختلف أهميتها من مجتمع إلى آخر، هناك اتفاق على أن الحوافز تتكون من نوعين رئيسيين: حوافِز مادّية تشمل

الأجر والمشاركة في الأرباح وحوافِز غير مادّية، أي معنوية ككتب الشُكر والتقدير. كما يمكن أن تكون الحوافز إيجابية تتمثل في مختلف أنواع المكافآت، وحوافز سلبية تتمثل في أنواع التهديد والعقاب، وهناك أيضا حوافز تعطى للعمّال وأخرى للفنيّـين والإداريّين (Houlds and Jirasinghe 2006)

أولا- الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنظمة. حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تـشبع بعـد بالكامل، وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعاً قوياً للسلوك الإنـساني، إذ أن الأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدوداً، وإن حاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والمسكن والملبس. (شاويش، 1999) وتجـدر الإشارة إلى أن الحوافز المادّية يمكن أن تكون إيجابيه كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفـيض الراتب. كما يمكن ان تكون حوافز مباشرة والتي تتمثـل فـي (الأجـر الإضـافي والعلاوات والمكافآت والبدلات والأرباح) او حوافز غيـر مباشـرة مثـل(التغذيـة والإسـكان والمواصـلات والقـروض والإعانـات والتـسهيلات والعـلاج والتخفيضات (حسن، 2002) وتشتمل الحوافز المادية على أنواع متعددة مثل:

أ- **الأجور :**

تعتبر الأجور من بين أهم الحوافز لتحسين إنتاجية العاملين وذلك لأنّها تعمل على تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس للعاملين،. كما يمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة. وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاجزر كحافز تنبع من ما تحقّقه من إشباع لحاجات العامل (شاويش، 2005)، وقد أشار (القريوتي، 2006) إلى أن احتساب الأجر حسب عدد الوحدات الإنتاجية، يعدّ من الحوافز المادية المشجعة على بذل المزيد من الجهد والعطاء في العمل تحقيقاً لأكبر عدد من الوحدات الإنتاجية .

ب- الزيادات السنويـة:

يتم تحديد الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين من خلال قانون العمل والـذي يطبق عادة على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص ويكون لها حد أقصى وحدّ أدنى، ولا تعتبر الزيادات السنوية حافزاً على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كقاعدة ونشاط تحسّن إنتاجية الفرد، أما إذا اعتمد مـنح الزيـادة بالأقدمية، فإنّ هذا الحافز سيفقد أهميته (شاويش،2005)

ج - المكافآت:

هي مبلغ نقدي، أو جائزة عينيّة، أو كلاهما تمنح لموظّف واحد من المـوظّفين في المنظّمة في كل عام لتميّزه وإبداعه في العمل ولإسهاماته البارزة، على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاقه لها، ويعمل هذا الأسلوب من التحفيز بتشجيع العاملين علـى اكتساب مهارات إضافّية تعزّز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديـدة تلقّـوا مكافآت مادّية أكثر (القريوتي، 2006)

د- المشاركة في الأرباح:

في هذا الحافز يتقاسم العاملون في المنظّمة الأرباح المتحقّقة نتيجة عملهم، وقد يأخذ شكلاً آخر بأن يتم توزيع نسبة من الأرباح المتحقّقة على الموظّفين إضافة إلى الرواتب التي يتقاضونها، أو يعطى العاملون أسهماً للشركة، ويمكن أن تربط الشركة زيادة الإنتاجية التي يحققها العاملون، كأن تضع هدفاً إنتاجياً محدداً يتمثل أن لا تتجاوز كلفة الوحدة المنتجة مبلغاً معيناً هذا، وتحدّد هدف تخفيض الكلفة، وتلتزم الشركة بأن يتقاضى العاملون نسبة معينة تقدر بـ 50% من هذا الفرق المتحقق من خفض الكلفة (القريوتي، 2003) .

ثانيا- الحوافز المعنوية:

للحوافز المعنوية أهمّية كبيرة في نظام الحوافز التي تضعها المنظّمة، إذ بدونها لا يمكن أن يكتمل نظام الحوافز الذي يشجّع على العمل ويزيـد مـن الأداء داخـل المنظّمة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عـن احترام الآخرين وتقديرهم له، كما أن للموظف العديد من المطالب غير المادية، وهذه المطالب تختلف من شخص إلى آخر، ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجـات

في الحاجة إلى توفير الأمن والانتماء وإحراز المكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، كذلك فإنّ زملاءه أيضاً في حاجاتهم إلى احترامه، سواء لنفسه أو احترامهم له، وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض، فإن نقص هذه الحاجات قد يولّد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط . إنّ المقصود بالحوافز المعنّوية يتمثل في تلك الحوافز التي تعتمد على وسائل معنوية تقوم على احترام العاملين الذين لهم أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية، يسعون إلى تحقيقها من خلال عملهم في المنظمات (شاويش، 2005) ومن بين أهم صور أو أشكال الحوافز المعنّوية ما يلي (عقيلي، 2005).

فرص الترقية :

تعتبر الترقية حافزا معنويا فعّالا إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقًا لنزعة أو حاجة لدى الموظفين، وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي المكانة الاجتماعية (عقيلي، 2005). إذا كانت لدى العاملين رغبة لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي في ستكون الترقية في هذه الحالة حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فمن المؤكد أن الترقية كحافز، ستفقد أثرها في التحفيز نظراً للمساواة بين الفرد المنتج والعادي، إذ أن كليهما سيحصلان على الترقية بعد مضي فترات زمنية محددة.

تقدير جهود العاملين:

هذا التعبير يعطي العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزاً مهماً لهم على بذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى (القريوتي، 2004) .

إشراك العاملين في الإدارة:

يعني إشراك العاملين في الإدارة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بهم، وذلك من خلال دعوة المدير لمرؤوسيه والتقائهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية(كنعان، 2007)، وتكتسب المشاركة أهميتها وبشكل خاص في اتخاذ القرارات كحافز معنوي لكونها تتضمن أساليب كثيرة تساعد في تحسين أداء العاملين، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وتطويرهم وتأهيلهم للعمل في المستويات القيادية هذا، ويرى (القريوتي، 2006) أنّ إشراك العاملين في تحديد الأهداف يشكل أحد الأساليب التحفيزية التي تتفق مع نظرية الدافعية التي تقوم على أهمية المشاركة في تحديد الأهداف، ويضيف (العقيلي، 2005) الصور التالية للحوافز المعنوية:

ضمان العمل واستقراره :

يعتبر الضمان أو الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل، حافزاً لـه تأثير كبير في دفع معنوياتهم وبالتالي في إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد، يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء (العقيلي، 2005) .

توسيع العمل.:

يقصد بتوسيع العمل إضافة مهامّ جديدة لعمل الفـرد ضـمن نطـاق تخصّـصه الأصلي، كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤدّيها الفرد ويعد توسـيع العمل أحد الجوانب الهامة في الحوافز المعنوية، فتوسيع العمل يساهم فـي إضـافة مهام جديدة إلى عمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وذلك لأن كـسر حـدة الملل والسأم الذي قد يصاب به العامل نتيجة التكرار والروتين في مهام بـسيطة لا تشعره بأهميته في العمل. (العقيلي، 2005)

إثراء العمل:

يشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهامّ جديدة قريبة من اختصاص الفـرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر ويعد الإثـراء حـافزاً

معنوياً مهماً جداً تلجأ المنظمات إلى استخدامه كأحد الحوافز المعنوية فـي مجـال التحفيز الإنساني للعمل. (العقيلي، 2005)

تنظيم ساعات العمل:

هناك مستوى معقول من ساعات العمل التي تحّفز العاملين على العمل بكفاءة وإنتاجية، بحيث إذا زادت عن هذا المستوى ُأصيب الفرد بالتعب والإرهاق وبالتالي ستتأثر روحه المعنوية وإنتاجيته في العمل. ولا بد من إعطاء الراحة أثناء العمـل، وهذا ما يطلق عليه تنظيم ساعات العمل اليومي، إذ مـن غيـر المعقـول أن يبـدأ الإنسان عمله صباحاً من دون توّقف حتى انتهاء دوام العمل الرسـمي. (العقيلـي، 2005)

تحسين ظروف العمل المادي ومناخه:

يؤثر المناخ الصّحّيّ المناسب في بيئة العمل كالإضاءة والتهوية ... الخ، فـي أداء الفرد وإنتاجّيته، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن. (العقيلي، 2005)

ثالثا: الحوافز الفردية:

هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينـين علـى زيـادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخـصيص جـائزة لأفضل أستاذ، أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم أو في الكلية، كل ذلك يـدخل في فئة الحوافز المادية. الحوافز الفردية موجهة إلى الفرد، وليس إلى الجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول إلى إنتاج وأداء أفضل. قـد تؤثر الحوافز الفردية سلبياً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء إلى أسلوب الحوافز الجماعية أيضاً فضلاً الحوافز الفردية (القريوتي، 2004).

إنّ من أهم مزايا الحوافز الفردية أنه بإمكان الفرد تلمّس العلاقة بـين الأداء والمكافأة، ويعد نظام الحوافز الفردية من أكثر أنواع الحوافز استخداما في المنظمـة الصناعية والمنظمات التي لا تستهدف تحقيق الأرباح ولكي يكون نظـام الحـوافز الفردية ناجحا، لا بد من توافر بعض الأمور من بينها:

1. أن يكون الفرد راغبا فعلياً في الحصول على مكافأة علْيا.
2. أن يكون بإمكان العامل السيطرة على التكاليف.
3. أن يكون بالإمكان قياس النوعية والمحافظة عليها.
4. أن يكون بالإمكان السيطرة على معيقات العمل.
5. عدم تغيير مهام العالم على فترات قصيرة.
6. أن تكون طريقة حساب المكافأة سهلة ومفهومة من قبل العامل.
7. أن تكون الطريقة عادلة وموضوعية (واقعية) (السالم وصالح، 2002).

رابعا: الحوافز الجماعية:

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كلّ منهم على أن لا يتعارض عمله مع الزملاء، لأن في ذلك إضراراً بالأهداف الرئيسّية للعمل، ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة، أو فرع في شركة أو في بنك، أو كلية في جامعة، وهكذا دواليك. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التّناقض أحياناً، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد وحوافز على مستوى جماعة العمل وحوافز على مستوى المنظمة ككل (القريوتي، 2004).

خامسا: الحوافز الإيجابية:

ويقصد بها الحوافز التي تتضمن مزايا مختلفة للعامل لدى قيامه بالعمل المطلوب وهذه الحوافز تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات المادية للعامل كالحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى والملبس وغيرها. أما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية او الذاتية للفرد كالحاجة إلى تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي أو غيرها. وتتوقف أهمية الحوافز المادية والمعنوية على مدى ما تشبعه من رغبات وحاجات حقيقة للعاملين.

ويرتبط ذلك بمدى موافقة وملاءمة الحافز لحاجة فرد معين في ظل موقف معين وظروف معينة. ومن ناحية أخرى تتوقف فعالية المحفزات على ارتباطها ارتباطا مباشرا بالإنتاجية سواء الإنتاجية الفردية أو الجماعية.(هاشم، 1989: ص511)

سادسا: الحوافز السلبية:

وتشير إلى العقوبات التي يمكن أن تقع على المرؤوسين بهدف تغير سلوكهم الذي أدى إلى إنزال العقوبة أو العمل على تحسين صورة العامل، مما قد ينعكس على تحسين أدائه، (الدروي، 2006، ص95). وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة ومن الترقية. يتضمّن الحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب. وتسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي والذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو أدراج أسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشاة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي. (شاويش،1999)

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو أدراج أسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشاة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي. إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لابد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المنشأة. ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، ويسميها البعض بالحوافز السلبية. إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكاً معيباً أو يقوموا بتكراره أو مخالفة قواعد العمل.

فالنظام التأديبي أو نظام العقوبات أو نظام الحوافز السلبية يتضمن المخالفـات التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال تأديتهم لأعمالهم، كمـا يـنص علـى العقوبات التي تفرض على العامل الذي يرتكب أياً من هذه المخالفات، بالإضافة إلى ذلك يتضمن النظام التأديبي الإجراءات الواجب إتباعها عند وقوع أي مخالفة من قبل العاملين .إن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك وذلك من خـلال الفهـم والتقدير السليم للأمور. لذلك يجب على المنشآت المختلفـة أن تـستخدم الحـوافز السلبية بمنطق وبحكمة، لأن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى إضـعاف الـروح المعنوية لدى العاملين، وهذا يؤثر سلبياً على إنتـاجيتهم، وبالتـالي علـى أهـداف المنشأة.(شاويش، 1999)

ويمكن تقسيم أنواع الجزاءات أو العقوبات التي تأخذ بها المنشآت في الـدول المختلفة إلى أربعة أقسام رئيسّية هي: (شاويش، 1999)

1-جزاءات معنويـة:

تتمثل في التأنيب، أو لفت النظر، أو الإنذار الشفهي والشيء المشترك فـي هذا النوع من الجزاءات هو أنها توجه شفهياً من الـرئيس المباشـر إلـى العامـل المخالف.

2-جـزاءات كتابية:

تتمثل الجزاءات الكتابية في وضع الجزاءات المشار إليها في البند الـسابق كتابة، فيوجه إلى العامل مثلاً إنذار كتابي لأجل مخالفته، وقد يصل الإنذار بـسبب تكرار المخالفة، إلى حد الإنذار بالفصل، أو حتى الإنذار بالفـصل دون مكافـأة أو تعويض.

3-جزاءات ماليّـة:

تتمثل الجزاءات الماليّة في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذه الاقتطاع أو الحسم عقوبة على المخالفة التي ارتكبها.

4-جزاءات أدبيــة:

تتمثل الجزاءات الأدبيّة في الوقف عن العمل لمدة محدودة، أو النقل إلى قسم آخر، أو خفض الراتب، أو خفض الدّرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعـد استحقاقها أو الفصل من المنشأة، ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبيـة هذه تـضمن أموراً مالية، إلاّ أن تأثيرها الأهم على الناحية الأدبية المتعلقة بالمركز أو بالسمعة.

6.2 المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

قسم(السالم، 2009) مراحل تصميم نظام جيد للحوافز كما يلي:

1- **مرحلة الدراسة والإعداد:**

في هذه المرحلة تجري إدارة الموارد البشريّة دراسـة تفـصيلية للعوامـل الإنسانية والإدارية والاقتصادية، والقانونية، وكذلك تركيبة القوى العاملـة، ودوافـع العاملين واحتياجاتهم كما تدرس التغيرات التي جرت خلال السنوات السابقة هـذا فضلا عن دراسة المعدلات الحالية للأداء، ونظم الحوافز الحالية والقوانين والتعليمات المتعلقة بها.

2- **مرحلة وضع الخطة:**

تصنف إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة البيانـات التـي جمعتهـا فـي المرحلة السابقة وتبوبها وتحللها وبعد ذلك تبدأ بوضع خطة نظام الحوافز وفقـا لمـا يلي:

1. بيان الهدف من نظام الحوافز وإبلاغ العاملين بمحتواه
2. تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
3. تحديد معّدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
4. تحديد معّدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
5. تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

3- مرحلة تجربة الخطّة :

تعمل إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة على تهيئة المناخ المناسب لتطبيـق الخطة، مثل عقد لقاءات عديدة مع العـاملين لـشرح الخطّـة لهـم وبيـان أهميتهـا وموضوعيتها، ومن الأفضل إجراء مثل هذه التجربة بشكل محدود وضمن قسم معّين، أو مجموعة صغيرة من الموظّفين للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظّمة.

4- **مرحلة التنفيذ والمتابعة:**

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من المراحل السابقة وبعد فحص هذه النتائج ودراستها بعناية تجري الإدارة التعديلات اللازمة على الخطّة أو على باقي السياسات الأخرى بهدف ضمان نجاح الخطّة وتنفيذَها بشكل شامل، كما ينبغي على الإدارة أن تراقب وتتابع عملية التنفيذ للتعرف على مدى سيرها في الطريق المرسومة لها أو تحديد أسباب تعثرها لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب وتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

7.2 أسباب فشل أنظمة الحوافز:

أشار(ماهر،2009) إلى أن فشل أنظمة الحوافز غالبا ما يعـود إلـى لأسـباب التالية:

1- غياب وجود أهداف محددة ومعايير للأداء.

2- خوف العاملين من زيادة المعايير في المستقبل: ويعزى ذلك إلى اعتقاد العـاملين بأن الإدارة قد تزيد من درجة معايير الأداء.

3- صعوبة قياس معايير الأداء: ويعود ذلك إلى صعوبة التعبير عن معايير الأداء كميا أو صعوبة تسجيله أو عدم توافر وجود من هم قادرون على تقييم الأداء.

4- عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير: وقد يعود ذلك إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة، أو غموضها، أو إلى قلة خبرة العاملين على أداء الأنـشطة والمهـام الخاصة بالعملاء بسبب عدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.

5 - الصراع والمنافسة: يؤدي التنافس بين العاملين على إبراز أدائهم الأفضل إلـى الشّعور بأن الآخرين يهدّدون مصالحهم.

6- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين :تحدث مواجهة بين العاملين المـسئوولين عـن تحقيق المعّدلات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقـوم برفـع المعـايير وتغييرها.

8.2 أسس منح التحفيز:

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء و الـسلوك ومؤشـرات لإنجـاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي(ماهر، 2009)**:**

1- معيار الأداء :

يشكل التميز في الأداء المعيار الأساسي ويقصد بالتميّز زيادة معدل الأداء عن المعدل النمطي للأداء كما او جودة أو توفير الوقت والجهد والتكاليل، ويعتبر الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2- معيار المجهود :

في بعض الأحيان تواجه المنظمات صعوبة في قياس ناتج العمل، لأنه غير ملموس وواضح،كما هو الحال في المنظمات الخدمية ولذلك فان هذا المعيار يعد اقل معايير الأداء أهمية.

3- **معيار الأقدمية**:

و يقصد بمعيار الأقدمّية طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما الى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل مّا، وهي تأتي كذلك في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمّية، وتظهر أهمية عـلاوات الأقدميـة فـي الحكومة بشكل أكبر من عمل الخاص .

4- **معيار المهارة**:

في غالب الأحيان تقوم بعض المنظمات بتعويض او مكافـأة العامـل علـى حصوله على الشهادات العليـا أو رخـص، أو بـراءات، أو إجـازات، أو دورات تدريبيّة، إلا أن تأثير هذا المعيار أيضا محدود ولا يشكل أهمية كبيرة في حـساب حوافز للعاملين.

9.2 خصائص نظام الحوافز الفعال:

أشار (عبد الفتاح، 2007) إلى أنّ نظام الحوافز الفعّال يجب أن يتّسم بما يلي:

1- **القابلية للقياس:**

يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شـكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

2- **إمكانية التطبيق:**

ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحـوافز بـلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات .

3- **الوضوح والبساطة**:

لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانيّة فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية.

4- **التحفيز:**

يجب أن يتّسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد، وحثّهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

5- **المشاركة :**

يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم ممـا يؤدي لتبنيهم و تحسمهم، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.

6- **تحديد معدلات الأداء**:

يعتمد نظام الحوافز على وجود معّدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء.

7- **القبول**:

يتّسم النظام الفعّال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منـه إلا فقـد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجّوة.

8- **الملاءمة:**

تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات فـي المـستويات الإداريـة

والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9- **المرونة:**

يجب أن يتّسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانيـة تطوير أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر.

10- **الجدوى التنظيمية**:

يجب أن تكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتهـا وأرباحهـا أو نتائج إعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعماله، المنظمة قبل النظام وبعده .

11 - التوقيت المناسب:

تتعلق فعالّية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و الصرف.

وقد أضاف (ماهر، 2009) الخصائص التالية:

1- ربط الحافز بالأداء:

يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.

2- العدالة:

يجب أن تتناسب حوافز الفرد على أدائه مع حوافز الآخرين على أدائهم، وعـدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.

3- الكفاية:

يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحـوافز زيـادة على الأجر.

4- التغطية الكاملة للأداء:

يعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوافز والوفرة في الوقت والمـوارد وغيرهـا وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به.

5- العلانية:

يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين.

10.2 نظريات التحفيز:

هناك العديد من نظريات التحفيز وفيما يلي بعضها:

أولا: نظرية سلم الحاجات لماسلو:

حدّد ماسلو Maslow خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور، فعندما يتم تلبية الاحتياجات الدنيا نسبيا، يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات. هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي(النمر وآخرون، 2006) .

1- **احتياجات فسيولوجية** :

وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليعيش كالمأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة. لذلك، فإن المؤسسات تحتاج إلى أن تُلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدّخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

2- **احتياجات الأمان**:

يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد، فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك، فإن المؤسّسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

3- **احتياجات اجتماعية**:

هي الحاجة إلى تكوين صداقات والانتماء لمجتمع. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيّد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها. هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. إنّ هذه احتياجات لابد من تلبيتها من خلال وجود إجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب إلى بيته عند النوم فقط .

4- احتياجات الاحترام التقدير:

بعد توفير الاحتياجات الأساسية والأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية، فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله، فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز. لذلك، فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة .

5- تحقيق الذات:

بعد توفير كل هذه الاحتياجات، فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

ثانيا : نظرية ذات العاملين :

قام بتطوير هذه النظرية فردريك هرزبـرغ وجماعتـه باسـتخدام أسـلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين وبموجب هذه النظريـة توجـد مجموعتان من العوامل: داخلية وخارجية. (العميان، 2002)

أ- عوامل داخلية:

تتعلق بالعمل مباشرة، وأطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاما مع هـرم ماسلو لحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات.

هذا، وتتضمن العوامل الداخلية ما يلي:

1- الإنجاز في العمل والتقدير والاحترام نتيجة الإنجاز والمسؤولية لإنجاز العمـل والترقية واحتمالية التطور والتقدم وطبيعة العمل ومحتواه.

2- يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبـشكل ملائـم إلـى الـشعور بالرضي والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا.

ب- عوامل خارجية :

تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، وأطلق عليها عوامـل الـصحة أو الـصيانة / الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم ماسلو.

تشمل العوامل الخارجية ما يلي: سياسة المنظمة وأسلوب إدارتهـا وأسـلوب الإشراف والعلاقات بين قمة الهرم الإداري والعلاقات بين المشرف والمرؤوسـين والعلاقات بين المرؤوسين والعلاقات بين الزملاء في العمل والأجـور والرواتـب

والأمن الوظيفي والمركز الوظيفي و ظروف العمل المادية مـن إضـاءة وتهويـة وحرارة .

ثالثا: نظرية مكليلاند في الحاجات:

أسس هذه النظرية العالم" ديفيد ماكيليلاند "حيث تشير مفاهيمه الأساسية التي وضعها لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارتها لديه وشكلت بالتالي دافعيته .

1- تشمل الحاجة إلى الانجاز:

هي الدافع إلى التفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة الإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النّجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لـم ينظر إلى المردود المادي، على انه مؤشّر على النجاح، هذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسيا بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحـدي والقيـام بمهامّ صعبة وتحّمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيـق الأهـداف المطلوبـة، والرّغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال.

2- الحاجة إلى القوة:

القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفـرد يـسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الـذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين، ويعتقد في أن لدى المديرين حاجة القوة وحاجة الانجاز لأنهم مسؤولون عن عمل الآخرين .

3- الحاجة إلى الانتماء:

هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين علماً بانّ الأفـراد يشبعون هذه الحاجة من خلال الصداقة والحّب وإقامة علاقات اجتماعية مع الغيـر والتواصل مع الآخرين.

هؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية التفاهم المشترك وتعميقه وإقامـة أواصـر الصداقة مع الآخرين.

رابعا: نظرية التوقع:

تقوم هذه النظرية على افتراض أن سلوك الفرد وأداءه تحكمهما عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث إن دافعية الفرد محكومة بالمنافع أو العوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة الآتية:

الدفع = المنفعة الاحتمال ويستند تطبيق هذه النظرية إلى تحقيق الشروط الآتية:

1. توفر اهتمام المحفّزات المالية لدى الفرد، ويتحقق هذا لدى الأفراد العاملين الصغار.
2. اعتقاد الفرد في وجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود،أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالٍ.
3. اعتقاد الفرد في وجود احتمال قوي وكبير يتمثّل في أن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

هذا، وتركز هذه النظرية على عامل التوقع كأساس في حاجات الإنسان ودوافعه بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحّرك للسلوك الإنساني، وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل. (الهيتي، 2005).

11.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد الرّضا الوظيفي من الموضوعات التي استحوذت علـى اهتمـام البـاحثين والدارسين في مجال الإدارة الصناعية والتجارية وعلم النفس التنظيمـي، لمـا لهـذا الموضوع من أثر فعال على إنتاجية العمل وتطوّره، والرضا الوظيفي عبـارة عـن شعور يحمل تعبيرا عن جملة من المتغيرات المكوّنة والمحيطة ببيئة العمل التي يعمـل بها الفرد في المنظمة، لذلك أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهـات الحديثة لقياس اتجاهاتهم وردود أفعالهم تجاه أعمالهم، ويعد اهتمام المدراء بالجوانـب

النفسية للعاملين من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، بحيث أعطى موضوع الرضا الوظيفي اهتماما خاصا، باعتباره عنصرا أساسيا من عناصر التحفيـز علـى العمل، لما في ذلك من علاقة إيجابية في حفز العاملين ودفعهم لمزيد من الأداء والانجاز في العمل (أبو رمضان،2004) ولم يظهر المصطلح العلمي للرضا الوظيفي إلا فـي الثلاثينات من القرن السابق، إلا أن أهمية الدور الذي تجسّده اتجاهات المـوظفين فـي تحديد رضاهم عن وظائفه قد تم بحثه قبل ذلك بزمن طويل، فلقد بحث تيلور في دراساته المتعلقة بالإدارة العلمية اتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها، مفترضـاً أن الفرد الذي يحصل على دخل مادي أفضل بأقل مجهود سيكون راضياً عـن وظيفتـه ومنتجاً فيها (المدهون، 2005). هذا، ويصعب في الواقع النظر إلى الرضا الوظيفي بشكل جماعي، فغالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي حيث إنّ مـا يرضـي شخصاً مّا قد لا يرضي شخصاً آخر، وقد أدّى ذلك إلى ظهور تعريفات متعـددة ومتنوعة، فالرضا الوظيفي هو: "عبارة عن الاهتمام بالظروف النفـسية والماديـة والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفـرد". (سـلطان، 2002: 195) ويعّرف الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن مجموعة مـن المـشاعر الإيجابية أو السلبية التي يعبر فيها العاملون عن أعمالهم (حجـاج،2007 :823)، كمـا عرفه (Robbins, 2003, p 2) بأنه اتجاه عام للفرد نحو العمل كما يعرّف الرضا الوظيفي بأنه " الشعور بالسعادة أو مجموعة العواطف الإيجابية الناتجة مـن خبـرة الموظف بوظيفته (Rollinson et al , 1998,p 137)، والرّضا الوظيفي هو "الشعور الناتج من مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة لوظيفته وما تقدمه له، وكذلك ما يتعلق ببيئة العمل المادية والاجتماعية مما ينعكس على مستوى أداء الفرد لوظيفته" (هائم، 2003، ص 358) وبشكل عام فإنّ الرضا الوظيفي هوا تجاه الأفـراد ناحية العمل الحالي والمنظمة، ويشمل هذا الاتجاه الشعور والإيمان والنظرة التي يـرى بها الفرد عمله، ويؤمن بأن للرضا الوظيفي علاقة وثيقة بالادعاء، ومعظـم الـسلوك داخل العمل بما فـي ذلك من معدلات للغياب ودوران العمل والمواطنـة التنظيميـة (Bitch, 2005)

12.2 أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي :

يعود الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى الأسباب التالية (Beaty,1996) :

1- المنظور الإنساني الذي يشير إلى أن العاملين يستحقون التعامل بعدل واحترام. ويعكس الرضا الوظيفي، إلى حد ما، المعاملة الجيّدة كما يمكن اعتباره كمؤشر رفاه عاطفي أو صحة نفسية .

2- الرضا الوظيفي يؤدي إلى التصرف من قبل العاملين الذي يؤثر في العمل المنظم، ويمكن تشخيص الفروق بين وحدات المنظمة في الرضا الوظيفي كنقاط مشاكل أو مصاعب محتملة .

يرتبط الرضا الوظيفي بثلاثة أبعاد أساسية هي:

1- الجانب العاطفي هذا يرتبط بالاستجابة العاطفية نحو العمل وطبيعة الاقتران به ولذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذ أنه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد نحو العمل ذاته.

2- يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تجاوز التوقعات التي يحصل عليها العامل جراء عمله.

3- ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الاتجاهات المترابطة التي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله أو الاعتزاز به.

13.2 مظاهر الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي مظهران هما:

المظهر الأول:

هو تلك النزعة لدى الفرد بأن يكون راضيا بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة، وقد أشارت الدراسات إلى أن من بين أهم الاتجاهات المتعلقة بالوظيفة وتؤثر في الرضا الوظيفي ما يلي: الوظيفة نفسها والأجر المدفوع والترقيات والاعتراف والتقدير والميزات المقدمة وظروف العمل والإشراف والزملاء في العمل و سياسة المنظمة .

المظهر الثاني:

هو ما يعرف بالرّضا الوظيفي الإجمالي أو الكلي والذي يعتبر مؤشـرا علـى اتجاهات الفرد نحو وظيفته بصورة إجمالية، وكذلك اتجاهاته نحو العوامل المختلفـة الخاصة بها. (جادة، 2009)

يمكن القول إن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا فـي شـعورنا بالرضا الوظيفي، وأهمها العمل الذي ينطوي على تحد ذهني أو عقلـي، والأجـر المرتفع وزملاء العمل الذين يتمتعون بالصداقة والمودّة والتعاون. (جادة، 2009)

14.2 العوامل التي يمكن أن تسهم بالرضا الوظيفي :

إن من بين أهم العوامل التي يمكن أن تسهم في الشعور بالرّضا الوظيفي مـا يلي:

1- **عمل ينطوي على تحدي ذهني**:

تؤدّي الأعمال الروتينية والمتكررة إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدّي لدى الفرد وتدفعه إلى لتفكير والخلق والابتكار(العميان، 2002) إن العمل الذي يختبر قدرات العاملين ومهاراتهم يساهم فـي زيـادة الرّضـا الـوظيفي لبعضهم، إلا أن زيادة درجة التحدّي الذي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل، ومن ثم الشعور بعدم الرّضا الوظيفي(جادة، 2009).

2- **الأجر :**

أظهرت معظم النظريات والدراسات الميدانية أهمية الأجور والمكافآت وتأثيرها الملموس على إنتاجية الفرد، وذلك رغم الفروقات في الأهمية النسبية التي أعطيت للحوافز المادية، والمتفحص للمدارس الإدارية يجد أن كل المدارس الإدارية قد أعطت اهتماما كبيرا للحوافز المادية، حتى المدرسة السلوكية والتي ركزت على الحوافز غير المادية لم تنقص من أهمية الحوافز المالية ودورها في حفز الفرد وتوجيهه. وترجع أهمية الأجور والمكافآت المادية التي يحصل عليها الفرد لأنها وسيلة تشبع أكثر من حاجة لدى الفرد، فهي تشبع حاجاته الفسيولوجية، وتحق الشعور بالأمن، وتوفر له مكانة اجتماعية، كما ينظر إليها كرمز لتقدير المؤسسة لأهميته (محيسن، 2004).

3- الترقيات:

تعتمد فاعلية الترقية كعامل من العوامل المؤثرة إيجابا على الرضا الوظيفي إذا ما تم ربطها بإنتاجية الفرد وكفاءته، إذ أن إشباع الحاجات ذو أهمية لدى الأفراد، فتـدريب العاملين يهدف إلى تزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالأسـاليب المتطـورة لأداء واجبات عملهم ومسؤولياته، كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بأقل جهد ممكن و بناء العاملين وتنميتهم وتغييـر اتجاهـاتهم لكـي يتمكنوا من أداء أعمال بفعالية عن طريق تنمية الاتجاهـات الإيجابيـة فـي العمـل (محيسن،2004).

إن المنظمة التي تتيح للأفراد العاملين فرصة للترقية وفقاً لكفاءتهم فـي الأداء تحقق درجة رضا عالية لديهم، حيث إنّ الأفراد ذوي الكفاءات العالية تكون لـديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء وتساهم الترقيات التي تتم وفقاُ لنظم عادلـة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي (جلدة، 2009).

4- محتوى العمل وتنوع المهام :

إن المقصود بمحتوى العمل هو ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجـة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل، فكلّما كـان محتوى العمل عاليا، شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه (جلدة، 2009).

هذا، ويعد محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل، بل إنّه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، وإذا ما تنوعت مهام العمل، لن يحدث للموظـف فـي المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر.

5- العلاقات مع الزملاء:

يحتاج الفرد إلى أن يتفاعل مع زملاء العمل، بحيث تربطه بهم علاقات تعـاون وود، وأن تكون له مكانته الاجتماعية بينهم، ومن البديهي أن وجود عمـال متعـاونين ومساندين يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرّضا الـوظيفي.(محيـسن، 2004)، وتـوفر العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، لذلك، فإن العمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتـصال

مع الأفراد الآخرين يؤدي إلى ارتفاع في مستوى رضا الأفراد عن عملهم ويساهم زملاء العمل في الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة، حيث كلما كان هؤلاء الأفراد متعاونين، ويتصفون بالجودة كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف (جادة، 2009) .

5- نمط الإشراف:

يشجع أسلوب الإدارة على التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات، العاملين علي تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم علي المنظمة .(حمود، 2002).

تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة بين نمط الإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه، لا يكسب ولاءهم ويؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة، وهذا له تأثيره الإيجابي على رضاهم عن العمل (جادة، 2009) .

15.2 مصادر الرضا الوظيفي:

يمكن تصنيف مصادر الرضا الوظيفي إلى عوامل داخلية وخارجيّةْ. أما العوامل الداخلية فتعتمد على الخصائص الفردية للشخص وأما العوامل الخارجية فهي عوامل ظرفية، وتعتمد على البيئة مثل مناخ العمل. يتبنى الاقتصاديون في العادة النظريات التي تعتمد على المصادر الخارجية، أما المصادر الداخلية فغالبا ما ترتبط بالعلوم الاجتماعية الأخرى (Luchak, 2003) وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في العمل في فرق عمل، والتركيز على الاستقلالية في العمل ومختلف مشاركات الموظف وأنظمة الأجور، تعمل على تحفيز العاملين، ومن ثم إنتاجية أعلى (Beselie and Vander Wiele , 2000). أما بالنسبة للعلاقة بين الأجور والرضا الوظيفي، فقد بين (Clark and Oswald, 1996) أن مستوى رفاه العاملين يرتبط بشكل ضعيف مع دخولهم، بينما لم يجد

(Belfield and Harris, 2002) دليلاً على تلك العلاقة وهناك كم كبير من الأبحـاث عن ضعف العلاقة بين الدخل والرضا عـن الحيـاة فقـد بـين (Layard, 2006) و(Clark, 2005) أنه بالرغم من رفع الأجور، إلا أن مستويات الرّضـا الـوظيفي ظلت منخفضة بينما أظهرت دراسات أخرى أن الدخل النسبي بـدلاً مـن الـدخل الخاص، هو الذي يهم بالنسبة للرضا الوظيفي (Clark and Oswald, 1996)

16.2 الآثار الايجابية للرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي آثار إيجابية على المنظمات بشكل عـام، ويمكـن تلخـيص أهمها كما يلي:

أ- الأداء:

يقصد بالأداء لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضـوعا لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعا للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هـذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا الموضوع كالتالي:

الاتجاه الأول :

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفـع وفـسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبـال وامتنان كبيران تجـاه عملـه، وهـذا يـؤدي بالـضرورة إلـى ارتفـاع عملـه وإنتاجيته والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعـدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه، وتفسر هذه الحالة بـأن الأداء هـو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل (شنوفي، 2005).

الاتجاه الثاني:

يرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء .

الاتجاه الثالث:

يرى من يتبناه أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عـال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائـه

المرتفع فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانتـه بـين زملائـه فـي المنظمة، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى وينعكس ذلك إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لديه.

الاتجاه الرابع:

يرى هذا الاتجاه وجود علاقة بين الأداء والرّضا، غير أنهـا علاقـة غيـر مباشرة، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كـل مـن قيمـة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددا غير مباشـر للأداء أما الرضا فيتحدد بناءا على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائـد وتقـديره لمدى عدالة هذه العوائد

ب- **الولاء التنظيمي**:

يتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثرا واضحا حيـث إنّ الراضـين عـن عملهـم يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، كما أن لديهم رغبـة فـي الحفاظ على موارد المنظمة وتحمـل المـصاعب دون شـكوى (حـسب طبيعـة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي (سلطان، 2002).

17.2 بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

1- نظرية الإدارة العلمية:

من النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومـسبباته نظريـة الإدارة العلمية، حيث اهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضـا عن العمل، فحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة) تحقيق الرضا المطلـوب، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية (Manceil, 1993)

2- **نظرية هرزبرج Harzberg :**

هذه النظرية قام بوضعها " Harzberg بتطبيق نظرية(ماسلو) في موقع العمل وتسمّى بنظرية العاملين وترتبط هذه النظرية بمجموعتين مـن العوامـل، عوامـل مرتبطة بالعمل وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وقد حـصرها

في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظـائف العليـا والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما العوامل الثانيـة فهـي العوامـل المحيطة بالعمل وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمـالهم، وتنحصر هذه العوامل في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسـائه، وظـروف البيئة المحيطة بالعمل (الشيخ، و شرير، 2008)

3- **نظرية فروم:**

وفقا لفروم فان الرضا الوظيفي ينتج عن المقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وعلى ضوء هذه المقارنة يفاضل الموظف البدائل المختلفة لاختبار النشاط الذي يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل (الشيخ، عزيزة شرير، 2008)

4- نظرية الإنصاف:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد يعيش درجة الإنـصاف مـن خـلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التـي يحـصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين إذا كانت نتيجة المقارنة منـصفة وعادلـة وتساوت النسبة إن الفرد يكون راضيا وبعكس ذلـك فانـه يكـون غيـر راضـيا (المطيري،2010)

18.2 قياس الرضا الوظيفي:

أشار (محيسن، 2004) إلى بعض الطرق لقياس الرضا الوظيفي والتي من أهمّها:

1- طريقة الاستقصاء:

تقوم هذه الطريق على تقصي آراء الأفراد من خلال مجموعة من الأسئلة التي تحتوي على عوامل متعددة، كطبيعة العمل ونوعه ومحتواه، و ساعات العمل وظروفه وزملاء العمل والأجر والإشراف واتجاهات الإدارة، حيث يـتم تـصميم عناصـر الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وفي نفـس الوقت تتلاءم مع مستويات الأفراد المنوي استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي.

2- طريقة المقابلات:

تتنوع المقابلات فقد تكون رسمية أو غير رسمية، وقد تكون مخططًا لهـا أو غير مخطط لها، وهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الـوظيفي للعـاملين خاصة إذا كان حجم المنشأة صغيرا.

3- طريقة تحليل البيانات الثانوية :

تعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة التي يمكن من خلالهـا استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة، ومن أمثلة هذه البيانات: معدلات الغيـاب وحجم شكاوي العاملين ومعدل دوران العـاملين ونـسبة التـالف وعـدد الحـوادث والاستقالات،... الخ.

4- طريقة الملاحظة :

من خلال هذه الطريقة، يمكن ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي.

19.2 سلوكيات عدم الرضا:

يعبر العاملون عن عدم رضاهم بعدة مظاهر وسلوكيات، وليس فقط في التعبير عن عدم رضاهم.

هناك أربعة مظاهر يمكن أن يتبعها الفرد غير الراضي، هي الترك والنقد والـولاء والإهمال (النجار، 1995) .

1- سلوك ترك العمل:

يتجه سلوك الفرد غير الراضي في هذه الاستجابة إلى ترك المنظمة والاستقالة بما في ذلك البحث عن وظائف أخرى، ويمكن عد أوضاع التنسيب والإعارة كأنواع من ترك العمل.

2- سلوك النقد:

يحاول العامل غير الراضي ضمن هذا السلوك، إذا كان جاداً ونشطاً وبنـاءاً ،تغيير الظروف التي تسبب عدم رضاه بما في ذلك تقـديم الاقتراحـات ومناقـشة المشكلات مع الرؤساء والانهماك في الأنشطة النقابية والشعبية.

3- سلوك الولاء:

يعد سلوك الولاء سلوك سلبي لكنها بناءة تفاؤلية حيث يأمل فيها الفـرد غيـر الراضي إلى تحسن الظروف في المستقبل، لذلك فقد يلجأ إلى الدفاع عن المنظمـة وإدارتها ضد الانتقادات الموجهة إليها واثقاً في أنها تؤدي رسالتها بشكل صحيح.

4- سلوك الإهمال:

يعد أيضا سلوك الإهمال سلوكاً سلبياً مثل سلوك الولاء حيث يترك فيه العامل غير الراضي الأمور تتفاقم وتزداد سوءاً، غير عابئ أو مكترث لها بما فـي ذلـك سلوكه في التأخير والغياب وعدم بذل الجهود وضعف الاندفاع وارتكاب الأخطاء.

من الواضح أن سلوك الترك والإهمال في هذا النموذج تـشابه متغيـر الأداء التنظيمي في الغياب ودوران العمل والإنتاجية، ولكن السّمة المميّزة لهـذا النمـوذج هي إضافة سلوكيات الولاء والنقد التي تمكن العامل غيـر الراضـي مـن تحمـل المواقف والحالات المزعجة، وفي محاولاته للسعي إلى تعديلها. كمـا أن النمـوذج يفسر أيضاً سلوكيات بعض العاملين من حيث انخفاض مستويات رضاهم الـوظيفي وانخفاض دوران العمل بالنسبة إليهم.

20.2 القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية

يتكوّن هيكل الإنتاج الصناعي في المملكة العربية الـسعودية مـن وحـدتين رئيسيتين هما الصناعات الأساسية (الثقيلة) والصناعات التحويلية (المتوسطة).

1. الصناعات الأساسية تعتمد في معظمها على النفط لتوفير المواد الخـام. ويقـوم بتمويلها وتشغيلها القطاع العام نظرا لـضخامة حجـم اسـتثماراتها وتقنيتهـا المتطوّرة واستهلاكها المكثّف للطاقة. وتتمثل تلك الصناعات في إنتاج مـصافي تكرير النفط والبالغ 652 مليون برميل سنويا، وفي الصناعات البتروكيميائيـة إلى جانب صناعة المعادن الثقيلة
2. الصناعات التحويلية تتكون من سلسلة متنوعة من الصناعات كالمواد الغذائيـة ومواد البناء والصناعات الكيميائية والمعدنية المختلفة. ويملك هـذه الـصناعات ويديرها القطاع الخاص الذي يحصل من الدولـة علـى عـدة حـوافز ماليـة

وتشجيعية، مثل تقديم القروض الصناعية طويلة الأجل بدون فوائـد، وتـأجير الأراضي للمصانع وسكن العمال في المناطق الصناعية المجهزّة بكامل المرافق والخدمات بأسعار رمزية، وإعطاء الأفضلية للمنتجات الوطنيـة عنـد الـشراء لمؤسسات الدولة والإعفاء الكامل من أنواع الـضرائب كافـة ماعـدا الزكـاة الإسلامية التي تُحسب بواقع 2,5% من رأس المال إذا حال عليه الحول (مـرّ عليه عام كامل).

اما في تبوك فالجدول التالي يبين القطاع الصناعي بالتفصيل:

	النشاط	العدد	العمالة	إجمالي التمويل (بالمليون ريال)
1	صناعة المنتجات الغذائية والمشروبات	16	1056	489,30
2	صناعة المواد والمنتجات الكيمائية	3	1145	193,36
3	صناعة منتجات المطاط واللدائن	8	389	43,31
4	صناعة منتجات المعادن والمواد اللافزيه الأخرى	9	742	993,39
5	الصناعات الأساسية للمعادن	1	38	5,50
6	صناعة المنتجات المعدنية الإنشائية	2	86	10,77
	المجموع	39	3456	1735,63

21.2 الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات العربية:

دراسة (يوسف، 2011) بعنوان: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة

هدفت الدراسة إلى معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة لمعرفة مـدى رضـا العاملين في هذا القطاع وقد استخدمت الدراسة الاستبانه التي تم توزيعها على عينة من العاملين بلغت 134 عاملا، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية تقدم فـي بعض الأحيان أما الحوافز المعنوية فتقدم بشكل قليل، كما توصـلت الدراسـة إلـى وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوافز المادية المعنوية والرضا الوظيفي.

دراسة (الشوابكة، 2011) : درجة استخدام الحوافز المادّية والمعنّويـة فـي المكتبات الجامعية الحكوميّة في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام هذه الحوافز تُعزى إلى متغيرات الجنس والوظيفة والخبرة والمؤهل العلمي والراتب الشهري، وقد جرى توزيع (318) استبانة على جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية العشر، غير أن مجموع الاستبيانات التي أعيدت وكانت صالحة لأغراض الدراسة بلغت (255) استبانة. هذا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام كانت قليلة، وأن استخدام الحوافز المادية أعلى بقليل من استخدام الحوافز المعنوية .كما بينت النتائج أن درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، في حين تبين أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، والخبرة، والراتب الشهري.

دراسة (الجساسي، 2011) بعنوان: أثر الحوافز المادّية والمعنوّية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وقد أجريت الدراسة على عينة (290) من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المذكورة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر والحال الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.
2. - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وأفراد الدراسة العاملين في الظاهرة – الداخلية – ظفار – الباطنة شمال - البريمي حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

دراسة (أبو شرخ، 2010) بعنوان : تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانه في جمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (220) مفرده إحصائية، وقو توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم الحوافز وأداء العاملين كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية وأداء الموظفين، وكذلك وجود علاقة بين كل من (الترقيات، والإنصاف في منح الحوافز) وأداء الموظفين.

دراسة (أبو شماله، 2010) بعنوان :" مدى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني:

هدفت الدراسة إلى التّعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، والكشف عن الفروق في تقديرات الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لمدى الرضا الوظيفي بالنسبة إلى المتغيرات الشخصية(النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة) وقد وجدت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني مستوى متوسط، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الإناث و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى متغيري الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة.

دراسة (الهزايمة، 2009) بعنوان :الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة في الأردن .

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئتي التدريس والإداريين في الجامعات الخاصة واختبار العلاقة بين هذا المستوى وبعض المتغيرات الإدارية والنفسية والأجور والحوافز ومتغير التدريب لأعضاء هيئتي

التدريس والإداريين في الجامعات الخاصة. هذا، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانه والملاحظة لجمع البيانات المتعلقة بالرّضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (100) عضو وموظف يعملون في ثلاث جامعات خاصة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الإجراءات الإدارية في الجامعات الخاصة والتي لها علاقة مباشرة بالرضا الوظيفي لدى الموظف تحتاج إلى مراجعة موضوعية وواعية للكشف عن أسباب عدم تحقيق هذا الرضا، كما وجدت الدراسة أنّ العوامل النفسية التي تهيئ للموظفين في الجامعات الخاصة غير كافية وليست بالمستوى المطلوب، كما أنّ العوامل المالية المتعلقة بالرواتب والأجور والمكافآت لم تصل بعد الى الحد الذي يعطي الموظف انعكاسا داخليا بالرضا نحو حجم العمل ومقدار الأجر عن الذي يقوم به .

دراسة (القحطاني، 1430هـ) بعنوان: فاعلية الحوافز الماديّة والمعنويّة في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، وتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في فروع سجون المنطقة الشرقية، من الضباط والأفراد البالغ عددهم (1152)، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (290) من الضباط والأفراد العاملين في فروع سجون المنطقة الشرقية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في السجون باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية، والمستوي التعليمي، والرتبة العسكرية– .
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في الدمام وأفراد الدراسة العاملين في (القطيف والخبر وحفر الباطن والإحساء والجبيل) حول (فاعلية الحوافز المعنوية في تحسين

أداء العاملين في السجون) لصالح أفراد الدراسة العاملين في (القطيف والخبر وحفر الباطن والإحساء والجبيل)

دراسة (الوادعي، 2008) بعنوان: أثر الحوافز في الرضى الوظيفي، دراسة ميدانية لعيّنة من العاملين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ومستوى أساليب التحفيز للعاملين في المناطق التعليمية ومعرفة مستـوى رضا العاملين بالمناطـق التعليميـة وكذلك التعرف على العلاقة بين الحـوافز والرضا الوظيفـي وبيـان تـأثير المتغيـرات الديموغرافية على إجابات المبحوثين على الحوافز والرضا الوظيفي .

ولقد تكون مجتمع الدراسة من عشر مناطق تعليمية، بلغ عدد الإداريين فيهـا (350) عاملاً من واقع الكشوفات الرسمية، وبلغت عينة الدراسة(245) تم توزيعها على العاملين (مدير إدارة – رؤساء أقسام – مختّص)، في المنـاطق التعليميـة، وتّمت استعادة(203) استبيانات. كما اعتمدت الدراسـة مـنهج البحـث الوصـفي التحليلي، من خلال استخدام الاستبانة وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- تبين أن جميع محاور مقياس الحوافز باسـتثناء محـوري الاتـصال والإدارة المشاركة مستوياتها متدنّية، حيث بلغ مـستوى الحـوافز (50.48%)، وبلـغ مستوى الرضى الوظيفي الكلي مستوى متوسطاً، وبلغت نسبتها 56.50% .
2- وجود علاقة طرديه بين الحوافز والرّضا الوظيفي:
3- وجود فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث على مقياس الحوافز، ولمصلحة الذكور، بينما لا توجد فروق دالة إحصائيا بينهم على مقياس الرضا الـوظيفي، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين العزاب والمتزوجين، كما لا توجد علاقة بين الحوافز والرّضا وكلٍ من: المستوى الإداري و العمر، ومدة الخدمة.

دراسة (العتيبي، 2008) بعنوان: الحوافز وتأثيرها علـى الرضـا الـوظيفي "دراسة تطبيقية على معلمات المدارس الأهلية بمحافظة جدة:

هدفت الدراسة إلى تقويم المستوى الحالي للحوافز المقدمة إلى المعلمات فـي التعليم الأهلي ومدى فاعليتها في تحفيزهن، وتقويم المستوى الحالي لرضا المعلمات والتعرف على المشاكل التي تؤثر على هذا الرضا، وتحديد مدى تأثير ما يوجد من

ظواهر عدم الرضا بين المعلمات وأثرها على مستوى التعليم، ودراسة العلاقة بـين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات وبعض المشكلات التي تواجه المعلمات أثناء تأدية أعمالهن. دراسة العلاقة بين تأثير مستوى الحوافز على الرضا الوظيفي للمعلمـات وبالتالي على مستوى الطالبات. وقد تم الحصول على بيانات هذا البحث من خـلال استبانة تم توزيعها على (400) معلمة في (22) مدرسة أهلية ثانوية بجدة منها (11) مدرسة ذات أجور جيدة، و(11) مدرسة ذات أجور متدنية.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. وجود علاقة طرديه بين رضا المعلّمات عن وظيفتهن وبين زيـادة إنتـاجيتهن ومن هنا تأتي الحوافز والعدالة في توزيعها على رأس قائمة المحفـزات التـي تحقق الرضا عن الوظيفة، وبالتالي تزداد الإنتاجية.
2. يؤدي عدم وجود نظام سليم للحوافز إلى حصول معلمات أقل كفاءة على الحوافز مما يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للمعلمـات وبالتـالي انخفـاض الكفـاءة الإنتاجية .
3. وجود علاقة عكسية بين الخبرة والمؤهل العلمي، وبين استجابة المدرسة لمـنح الحوافز.
4. يؤدي عدم وجود نظام سليم للحوافز إلى حصول معلمات أقلّ كفاءة على الحوافز ممّا يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للمعلّمـات وبالتـالي انخفـاض الكفـاءة الإنتاجية .

دراسة (الشيخ خليل وشرير، 2008) بعنوان"الرضا الوظيفي وعلاقته بـبعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين":

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الـوظيفي وبعـض المتغيـرات الديموغرافية لدى الموظفين (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبـرة والمرحلـة الدراسية)، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من (18 مدرسة) وقد اسـتخدمت الدراسة أسلوب الاستبانه في جمع المعلومات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بشكل عـام لصالح كل من الإناث لمتغير الجنس وحملة الدبلوم المتوسط لمتغير المؤهل العلمي،

كما توصلت إلى وجود فروق في طبيعة العمل وظروفه والعلاقة بالمسؤولين لصالح الإناث بالنسبة لمتغير الجنس ولصالح حملة الـدبلوم المتوسـط بالنـسبة للمرحلـة الأساسية الدنيا، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اثر لمتغير سنوات الخبرة على الرضا الوظيفي.

دراسة (العكش والحسن، 2008) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية:

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مدى توفر الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن. ولتحقيق ذلك، تم تصميم استبانة لقياس وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه الرضا الوظيفي وقد تم استخدام الإحصاء الوصفيّ لتحليل بيانات العينة، والإحصاء الاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصل البحث إلى عدم وجود فروق في نظرة أعضاء هيئة التدريس تجاه تلك العناصر، باستثناء عنصري المناخ الأكاديمي وتقييم الأداء، حيث تبين رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر من الجامعات الحكومية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ طرق وإجراءات موضوعية ومقبولة في عملية التقييم والتركيز على عملية التقييم فقط.

دراسة (همام ومقابلة، 2005) بعنوان : العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية:

هدفت الدراسة إلى التّعرف على العوامل المؤثرة في رضـا العـاملين فـي الفنادق الأردنية وتحليل هذه العوامل والتعرف على واقع الرّضا الوظيفي للعـاملين في الفنادق الأردنية وقد استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة التي تم توزيعها علـى (241) موظفاً من العاملين في فنادق ثلاث وأربع وخمس نجـوم، وقـد توصـلت الدّراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى رضـا العـاملين فـي الفنادق كما تبين أن مستوى الرضا العام للعاملين في الفنادق الأردنية جاء متوسـطا ووجدت الدراسة أن أسلوب القيادة جاء في المرتبة الأولى من العوامل المؤثرة فـي

الرضا الوظيفي، ثم بيئة العمل والإدارة الفندقية والتنظيم الفندقي وكان أقلّهـا نظـام التعويضات في الفندق.

دراسة (المدهون والبلداوي، 2005) بعنوان "عوامل الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي الجامعي الخاصّ ":

هدفت هذه الدراسة إلى التّعرف على أهم العوامل الباعثة على الرّضا الوظيفي في العمل الأكاديمي سواء على مستوى المتغيـرات الأساسـية الثلاثـة (المجـال التنظيمي ومجال العلاقات والروابط مع الآخرين ومجال الشخـصية أو الذاتيـة) أم على مستوى العوامل أو المتغيرات الفرعية المكونة لها، وكذلك ارتباط الخصائص الشخصية مثل العمر والجنس والرتبة الأكاديمية بالرضا الوظيفي – كمـا يهـدف البحث إلى إظهار معادلة تنبؤيّة للعوامل المهمة التي يجب أن تركز عليها الجامعـة متقبلا لتوفر عوامل الرضا الوظيفي للأكاديميين العاملين بها.

تكوّن مجتمع الدراسة من الأكاديمي:عاملين في الجامعات الخاصة بـالأردن وعددهم (2000) فرداً يعملون في (10) جامعات خاصة، وتـم اعتمـاد الأسـلوب العشوائي في اختيار وحدات العينة حيث وزعـت (140) اسـتبانة علـى خمـس جامعات، وبلغ عدد المستجيبين (91) أي بنسبة استجابة مقدارها 0.65% وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- أكثر المصادر الباعثة للرضا الوظيفي هي العوامل والعلاقات الشخصية.

2- المتغيرات الداخلية لها أهمية أكثر بالمقارنة مع المتغيرات الخارجية.

3- يتقارب رضا غير الأردنيين مع رضا الأردنيين .

4- نسبة الرضا تكاد تكون متساوية فيما يتعلق بالذكور والإناث .

5- عضو هيئة التدريس الأكثر سنوات خبرة أو الأقل خبرة يـشعر كـل منهمـا بالرضا على حد سواء .

دراسة (الباحسين، 2004) بعنوان: الرضاء الوظيفي لمندوبي المبيعـات فـي القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية:

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الرّضا الـوظيفي لـدى منـدوبي المبيعـات السعوديين و غير السعوديين في القطاع الخاص السعودي، وتأثير الصفات الشخـصية (العمر، والمستوى التعليمي، والراتب، والخبرة) على درجة الرضا الوظيفي، ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع (1560) استبانة على مندوبي المبيعات في (285) منظمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

1 - أن متوسط الرضا الوظيفي العام لمندوبي المبيعات غير السعوديين أعلى وبدلالـة إحصائية من متوسط الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين.

2- مثل كل من عنصر الراتب والشعور بالأمان والاستقرار الـوظيفي، والترقيـات والمكافآت أهم عناصر الرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعـات الـسعوديين ومندوبي المبيعات غير السعوديين.

3- هناك علاقة طردية بين الراتب والرضا الوظيفي لكـل مـن منـدوبي المبيعـات السعوديين(وغير السعوديين) .

4- هناك علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي لمنـدوبي المبيعـات السعوديين، بينما لم تثبت الدراسة وجود علاقة للمندوبين غير السعوديين .

5- هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة والرضـا الـوظيفي لمنـدوبي المبيعـات السعوديين، بينما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طرديه بـين سـنوات الخبـرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات غير السعوديين.

6- لم تجد الدراسة أية علاقة بين العمر والرضا الوظيفي لكل من الفئتين.

دراسة (إبراهيم، 2003) بعنوان: نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي:

هدفت الدراسة الى توضيح أثر نظم الحوافز على درجـة الرضـا الـوظيفي للموظفين، وإلى أنّ الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة بالإضافة إلى وجـود العديـد مـن السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجـود حـوافز وعدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين وعدم تطبيق الحوافز بالعدل ووجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز .

دراسة (أبو السكر، 2000) بعنوان:"تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصّة في الأردنّ عن حوافز العمل:

هدفت الدراسة إلى التعرف على رضا العاملين في كل من الجامعات الحكومية والخاصة في الأردنّ عن حوافز العمل، وإجراء مقارنة بين مستوى رضا كل منهم للتوصل إلى أي من القطاعين يقدم حوا فز عمل أكثر للعاملين الإداريين فيه، فقد أظهرت بأن هنالك مستوى رضا جيد وبنسب متفاوتة حسب نوعية الحافز لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن. حيث يوجد اختلاف بينهم في درجة الرضا حول الحوافز المستمدة من العلاقات الإنسانية، فقد كان مستوى الرضا أكبر لدى العاملين في الجامعات الخاصة، حول الحوافز المعنوية والإنسانية، بينما كان رضا العاملين في الجامعات العامة حول الحوافز المادية وحوافز الأمن أكبر من العاملين في الجامعات الخاصة. ويتأثر مستوى الرضا لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة بمجموعة من العوامل الشخصية وهي :(عدد العاملين، والمستوى الإداري، والراتب، والجامعة).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Jassem et al , 2011) بعنوان : Determinants of job satisfaction in the UAE :A case study of the Dubai police

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلى وجه التحديد، تسعى الدراسة إلى دراسة الآثار النسبية للعوامل الديموغرافية والبيئية على الرضا الوظيفي بين موظفي شرطة دبي. وقد استخدمت الدراسة مقياسا تم تطويره، وتمثلت المرحلة الأولى في مراجعة للأدبيات المتعلقة بمحددات الرضا الوظيفي من أجل توليد مجموعة من العناصر التي تعكس بناء الرضا الوظيفي. هذا، وقد تمّ جمع قائمة من البنود التي تغطي جميع جوانب الرضا الوظيفي كما استخدمت أيضا المقابلات المعمقة ومجموعة التركيز لإيجاد عناصر إضافية. أظهرت النتائج أنه في الثقافة الجماعية، كما هو الحال في دولة الإمارات العربية المتحدة، فان كلا من العوامل الداخلية والخارجية، يمكن أن يكون سبباً أو مصدراً من مصادر الرّضا الوظيفي أو عدمه.

دراسة (Jeni and Paul, 2011) بعنوان: Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line Employees Carolyn Stringer

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقـة المعقّـدة بـين الحـوافز الداخليـة والخارجية،ودفع الرضا والرضا الوظيفي في متاجر التجزئة التي تـستخدم خطـة الدفع مقابل الأداء لموظفي الخطّ الأمامي. ولقد سحبت الدراسة منظمة واحدة مـن سبعة مخازن، واستخدمت الاستبانة ووثائق الأرشيف والأسئلة المفتوحـة وتفاعـل الباحث مع الموظفين والمديرين. كما قدّمت النتائج بعض الدعم للطبيعـة التكميليـة للحوافز الداخلية الخارجية. كما توصلت الدراسة إلى أن الحوافز الداخليـة تـرتبط إيجابيا بالأجور والرضا الوظيفي، في حين أن الحوافز الخارجية ترتبط سلبيا مـع الرّضا الوظيفي، ولا ترتبط مع الأجور المدفوعة كما تشير الرؤى النوعية إلى أن عدالة الأجور مهمة، وأن أولئك الذين يدركون أن الأجور غير عادلة يقومون بعمل مقارنات مع الآخرين أو يشعرون بأن الأجور لا تعكس الجهود التي يبذلونها، كمـا وجدت الدراسة أن غالبية الموظفين يدركون أن الأهداف كانت واضحة ن تـدفع لا تعكس جهودهم.

دراسة (Adrian , et al , 2009) بعنوان: Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five

هدفت الدراسة إلى التعرف على مـدى مـساهمة الشخـصية والمتغيـرات الديموغرافية في التحفيز والرّضا الوظيفي، كما هي محددة بنظرية العـاملين وقـد استخدمت الدّراسة أسلوب الاستبانة حيث تمّ تصميم ثلاثة استبيانات تقيس الشخصية وحوافز العمل والرضا الوظيفي وتوزيعها على عينة مكون من (202) عامل بدوام كامل قياس دوافعها سمات العمل، وقد توصلت الدراسة إلى انه ما بين 9 و15 فـي المائة من التباين في الحوافز تأثر بالمتغيرات الديموغرافية والـسمات الشخـصية الخمس الكبيرة. هذا، ووفقاً للنتيجة السابقة فإنّ الضمير الحي، والوضـع الـوظيفي على حد سواء كانت مؤشرات مهمة للرضا الوظيفي كما توصلت الدراسة إلى أنّه ما بين11 و 13 في المائة من التباين تأثر بالشخصية والمتغيرات الديموغرافية الأخرى الديموغرافية المتغيرات الأخرى.

دراسة (Kiyoshi, 2006) بعنوان: Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أثر الحوافز في المنظمات اليابانية التي تقيم الأمان الوظيفي، وعلى وجه الخصوص، تسعى الدراسة إلى التعرف على القوة النسبية لآثار حوافز الأجور والترقيات على تحفيز العاملين وقد استخدمت الدراسة الاستبانة التي تم تصميمها وتوزيعها على 1823 موظفاً يابانياً يعملون في شركات مجموعة تويوتا موتورز، وقد استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لتحليل الآثار بشكل منفصل على ذوي الياقات البيضاء وذوي الياقات الزرقاء.

ولقد أظهرت النتائج أن كلا من الأجور، والترقيات تؤثر إيجابا على تحفيز العاملين على العمل ، وبإجراء المقارنة تبين أن القوة النسبية للآثار كشفت أن الترقية العادلة لها قوة تحفيز أكبر من مستوى الأجور وزيادتها الدافع.

دراسة (Alf and Bassem, 2003) بعنوان: Job satisfaction and employees performance of Lebanese banking staff

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين الرضا الوظيفي، وجوانب الوظيفة الفردية، والمتغيرات الديموغرافية الاجتماعية والأداء في قطاع البنوك التجارية اللبنانية وقد استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة وتكونت عيّنة الدراسة من (202) موظف وموظفة من تسعة بنوك تجارية وأشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي ليس مستقلاً في جميع جوانب العمل وأن الرّضا عن جانب واحد قد يؤدي إلى رضا مع الآخر، وقد وجدت الدراسة أيضا أن الإناث أقل رضا بالنسبة لجميع جوانب العمل باستثناء الأجور، كما وجدت الدراسة أن أولئك الذين مؤهلاتهم العلمية متدنية كانوا أقل رضا .

دراسة (Mcclenahan , 2003) بعنوان: Pay is not enough هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أسباب الرضا الوظيفي في شركتين استشاريتين في مدينة كاليفورنيا، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (221) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم أسباب الرضا وجود

عمل ممتع وفيه تحدي، وكذلك وجود فرصة للموظفين للنمـو والتطـوير وعدالـة الأجور ووجود إدارة داعمة للعاملين ومتعاونة معهم .

دراسة (Steven et al, 2000) بعنوان: An Analysis of the utilization and effectiveness of non- financial Incentives in Small Business

هدفت الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تعطي المشروعات الصغيرة التـي تعرف بأنها أي شركة يبلغ عدد العاملين فيها اقل من 100 موظـف ميـزة مقابـل المنظمات الكبيرة في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم مع المحافظة على أدائهم الأمثل : يؤثر الإثراء الوظيفي، وتقدير الموظف، وعدالة الدفع، والمهارة الإداريـة علـى الرضا الوظيفي في المشروعات الصغيرة. ومع ذلك فقد كان هنـاك دلـيلاً كـافٍ للإشارة أنّ الدّخل كان على الأقل عاملا وسيطا، بالنسبة لنجاح ... غيـر الماليـة وعليه فإنّ المتغيرات التي تمثلت دراستها أكثر فاعلية عند تكميلها بالدخل الذي يتيح للموظفين كتابة حاجاتهم الفسيولوجية والأمان لهم ولعائلاتهم. هذا، وتشير الدراسـة إلى أنه بزيادة الرضا الوظيفي من خلال إثراء العمل، وتقدير الموظـف، وعدالـة الأجور الداخلية واستخدام المديرين المهرة، فإنّ المشروعات الصغيرة يمكن لها أن تزيد من الإنتاجية وجذب الموظفين الحاليين والمحتملين.

جدول رقم (1)
ملخص الدراسات السابقة

النتائج	الهدف	العنوان	اسم الدراسة
-كانت درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام قليلة . -ان استخدام الحوافز المادية أعلى بقليل من استخدام الحوافز المعنوية .	الكشف عن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن	درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها	الشوابكة2011
-عدم وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية .	التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .	أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .	الجساسي 2011
أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني مستوى متوسط.	-التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني .	مدى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني .	**أبو شماله** 2010
تحتاج الإجراءات الإدارية في الجامعات الخاصة التي لها علاقة مباشرة بالرضا الوظيفي إلى مراجعة موضوعية وواعية للكشف عن أسباب عدم تحقيق هذا الرضا .	-تحديد مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئتي التدريس والإداريين في الجامعات الخاصة .	الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة في الاردن .	دراسة الهزايمة 2009
عدم وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في السجون باختلاف المتغيرات الديموغرافية	-التعرف على مدى فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية .	فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية .	دراسة القحطاني 1430H
- أن جميع محاور مقياس الحوافز باستثناء محوري الاتصال والإدارة بالمشاركة – مستوياتها متدنية، - وجود علاقة طرديه بين الحوافز و الرضا الوظيفي .	-التعرف على واقع تطبيق ومستوى أساليب التحفيز للعاملين في المناطق التعليمية ومعرفة مستوى رضا العاملين بالمناطق التعليمية .	أثر الحوافز في الرضى الوظيفي، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء .	دراسة الوادعي 2008
- وجود علاقة طرديه بين رضا المعلمات عن وظيفتهن وبين زيادة إنتاجيتهن - وجود علاقة طرديه بين اتخاذ العلاقات الشخصية في الحصول على الحوافز	- تقويم المستوى الحالي للحوافز المقدمة للمعلمات في التعليم الأهلي ومدى فاعليتها في تحفيزهن. و تقويم المستوى الحالي لرضا المعلمات .	الحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي "دراسة تطبيقية على معلمات المدارس الأهلية بمحافظة جدة .	دراسة العتيبي 2008

وبين انخفاض الروح المعنوية .			
-وجود فروق دالة إحصائيا في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا .	-معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين .	الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين" .	دراسة الشيخ خليل و شرير 2008
- تبين ان رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر من الجامعات الحكومية .	مقارنة مدى توفر الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة .	الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الاردن: دراسة مقارنة .	العكش والحسن 2008
وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى رضاالعاملين في الفنادق .	التعرف على العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية الأردنية .	العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية .	دراسة همام ومقابلة 2005
- أكثر المصادر الباعثة للرضا الوظيفي هي العوامل والعلاقات الشخصية .	التعرف على العوامل الباعثة على الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي .	عوامل الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي الجامعي الخاص " .	المدهون والبلداوي 2005
أن متوسط الرضا الوظيفي العام لمندوبي المبيعات غير السعوديين أعلى وبدلالة إحصائية على متوسط الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين .	التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مندوبي المبيعات السعوديين و غير السعوديين في القطاع الخاص السعودي.	الرضاء الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي : دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.	دراسة الباحسين 2004
إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة بالإضافة إلى وجود العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة	توضيح اثر نظام الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين	نظام الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي	دراسة إبراهيم 2003
وجود مستوى رضا جيد وبنسب متفاوتة حسب نوعية الحافز لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن .	التعرف على رضا العاملين في كل من الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل .	تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل .	دراسة أبو السكر (2000)
ان كلا من العوامل الداخلية والخارجية يمكن أن يكون سببا أو مصدرا من مصادر الرضا الوظيفي أو عدمه .	التعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة .	Determinants of job satisfaction in the UAE :A case study of the Dubai police	(Jassem et al , 2011)

(Jeni and Paul, 2011)	Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line Employees Carolyn Stringer	الكشف عن العلاقة المعقدة بين الحوافز الداخلية والخارجية،ودفع الرضا والرضا الوظيفي في متاجر التجزئة	أن الحوافز الداخلية ترتبط ايجابيا بالأجور والرضا الوظيفي، في حين أن الحوافز الخارجية ترتبط سلبيا مع الرضا الوظيفي
Adrian , et (al , 2009)	Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five	مدى مساهمة الشخصية والمتغيرات الديموغرافية في التحفيز والرضا الوظيفي .	توصلت الدراسة إلى انه ما بين 9 و 15 في المائة من التباين في الحوافز تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية والسمات الشخصية الخمسة الكبيرة.
Kiyoshi, 2006	Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees	التعرف على القوة النسبية لأثار حوافز الأجور والترقيات على تحفيز العاملين .	أظهرت النتائج أن كلا من الأجور, والترقيات تؤثر إيجابا على تحفيز العاملين على العمل .
Alf and Bassem , 2003	Job satisfaction and employees performance of Lebanese banking staff	العلاقات بين الرضا الوظيفي، وجوانب الوظيفة الفردية، والمتغيرات الديموغرافية الاجتماعية والأداء في قطاع البنوك التجارية اللبنانية.	أن الرضا الوظيفي ليس مستقلاً في جميع جوانب العمل وان الرضا عن جانب واحد قد يؤدي إلى رضا مع الأخر .
Mcclenahan (, 2003	Pay is not enough	التعرف على أهم أسباب الرضا الوظيفي في شركتين استشاريتين في مدينة كاليفورنيا .	أن من أهم أسباب الرضا وجود عمل ممتع وفيه تحّدي وكذلك وجود فرصة للموظفين للنمو والتطوير وعدالة الأجور ووجود إدارة داعمة للعاملين ومتعاونة معهم .
2000) (Steven et a,	An Analysis of the utilization and effectiveness of non- financial Incentives in Small Business	هدفت الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تعطي المشروعات الصغيرة ميزة مقابل المنظمات الكبيرة في جذب والاحتفاظ بالموظفين .	بزيادة الرضا الوظيفي من خلال إثراء العمل، تقدير الموظف، وعدالة الأجور الداخلية واستخدام المديرين المهرة، فان المشروعات الصغيرة يمكن لها أن تزيد من الإنتاجية وجذب الموظفين الحاليين والمحتملين .

22.2 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

اختلفت هذه الدراسة مع الكثير من الدراسات السابقة من حيث المتغيرات التي تقيسها، فقد استندت غالبية الدّراسات السابقة على قياس أثر المتغيرات الديموغرافية

على الرضا الوظيفي، بينما ركّزت هذه الدِّراسة على الحوافز الماديّة والمعنويّة على الرضا الوظيفي، وهذا ما ميزها عن بقية الدّراسات السابقة التي تناولت أثر الحوافز على الرضا الوظيفي بشكل عامّ وأيضاً من حيث التطبيق،حيث إنها الدراسة الأولى وحسب اعتقاد الباحث التي تم إعدادها في منطقة تبوك .

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 المقدمة:

يتناول هذا الفصل إيضاحا لمنهج الدّراسة الذي اتبعها الباحث،وكذلك تحديد مجتمع الدراسة ثم عرضا لكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبـات أداة الدراسـة (الاستبانة)، والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية،وأساليب المعالجة الإحـصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

2.3 منهجية الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المزايا المادّية والمعنوّية فـي الرّضـا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصـفا دقيقا، كما يعبر عنها كماً وكيفاً، إذ يصف الظاهرة ويوضح خصائـصها و يوضـح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى .

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسّسات القطاع الخاص فـي منطقـة تبوك، ونظراً لضخامة القطاع الخاص، تَم اقتصار المجتمع على العاملين في القطاع الصّناعي الخاصّ بمنطقة تبوك والبالغ عددهم (3456) وتم اختيار عينة عـشوائية من المجتمع بنسبة (10%) أي (345) تم زيادتها الى (400) حيث تم توزيعها على عينة الدراسة واسترداد ما مجموعه (387) استبانة أي بنـسبة اسـترداد قـدرها %96.7 .

4.3 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات كما يلي:

البيانات الأولية:

استند الباحث في جمع بيانات الدراسة الأولية على أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تمّ تصميمها استنادا على فرضيات الدراسة.

البيانات الثانوية:

تم الرجوع إلى الكتب، والأبحاث والدراسات السّابقة والرسائل الجامعية والدوريات والإنترنت، والنشرات ذات الصّلة بموضوع الدراسة للحصول على هذه المعلومات وذلك من أجل بناء الجانب النظري لهذه الدراسة.

5.3 أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها،ولذلك قام الباحث بتطوير الاستبانة استناداً على الدراسات السابقة في نفس المجال وفقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها.

لقد تكونت من جزءين الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في (الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي) أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من (34) فقرة مقسمة على ثلاثة محاور هي:

1- **المتغير المستقل الأول**: ويتمثل في الحوافز المادية المقدمة إلى العاملين في مؤسسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك، وتشتمل على الفقرات من (1- 11).

2- **المتغير المستقل الثاني**: يتمثل في الحوافز المعنوية المقدمة إلى العاملين في مؤسسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك، وتشتمل على الفقرات من (12- 24).

3- **المتغير التابع**: يتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك ويشتمل على الفقرات من (25- 34).

6.3 صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية أولى، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل

من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001) وقد أختبر الباحث صدق أداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين، من أصحاب الخبرة والتخصص في مجال الدراسة، وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختيار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، وتشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 97.4% هي نسبة مقبولة، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60% (Sekaran, 1992).

جدول (2)

نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ الفا)

المجال	قيمة الفا
الحوافز المادية	96.5
الحوافز المعنوية	92.8
الرضا الوظيفي	90.0
الأداة ككل	97.4

8.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وقد تم استخدام ما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تُجاه عبارات المحاور الرئيسّية التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- المتوسطات الحسابية، وذلك لترتيب المتغيرات حسب أهميتها النسبية.

3- استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف "Standard Deviation" استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ على أن الانحراف المعيـاري يوضـح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسيّة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاسـتجابات وانخفض تشتّتها بين المقياس.

4- استخدام اختبار(ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحـوثين نحـو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم .

5- استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية .

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي ثم تقسيمه على 5 -1 = 4 ÷ 3 = 1.33

وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

1 + 1.33= 2.33 متدنية.

2.33+ 1.33 =3.66 متوسطة

3.66+1.33 = 5 مرتفعة

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 المقدمة:

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على أثر المزايا المادية والمعنوية علـى الرّضـا الوظيفي في مؤسسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك بالمملكة العربيـة الـسعودية ويتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها كما يلي:

2.4 وصف خصائص وعينة الدراسة:

يعرض هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع وعينّة الدراسة من حيث متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	357	92.2
	أنثى	30	7.8
	المجموع	387	100
العمر	أقل من 30 سنة	183	47.3
	30 إلى اقل من 40 سنة	147	38.0
	40إلى اقل من 50 سنة	48	12.4
	50 فأكثر	9	2.3
	المجموع	387	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	205	53.0
	بكالوريوس	112	28.9
	ماجستير	58	15.0
	دكتوراه	12	3.1
	المجموع	387	100.00
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	197	50.9

	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	76	19.6
	من 10 إلى اقل من 15 سنه	70	18.1
	أكثر من 15 سنة	44	11.4
	المجموع	387	100
المركز الوظيفي	مدير	28	7.2
	نائب مدير	7	1.8
	رئيس قسم	42	10.9
	غير ذلك	310	80.1
	المجموع	387	100.0

يتضح من خلال استعراض بيانات الجدول رقم (3) ما يلي :

1- الجنس:

يتضح من الجدول رقم (3) أن (357) فردا يمثلون (92.2%) من إجمالي عيّنة الدّراسة من الذكور مقابل (30) فرداً يمثلون (7.8%)، من الإناث وهذه نتيجة طبيعية إذ أن المجتمع السّعودي مجتمع ذكوري ونسبة الإناث العاملات متدنية نوعا ما على الرغم من تزايد هذه النسبة من يوم لآخر.

2- العمر:

يتضح من الجدول رقم (3) أن (183) من أفراد الدارسة يمثلون ما نسبته 47.3 %من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم اقل من (30) سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، في حين أن (147) منهم يمثلون ما نسبته % 38 من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، مقابل (48) منهم يمثلون ما نسبته % 12.4من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة في حين أن (9) منهم يمثلون ما نسبته 2.3% من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم50 سنة فأكثر، ويتبين أن غالّبية عينة الدراسة لا زالت في سن العطاء إذ أن ما نسبته 85% من عينة الدراسة دون سن الأربعين

3- المؤهل العلمي:

تشير البيانات الواردة في الجدول (3) إلى أن المؤهل التعليمي لأفراد عيّنـة الدراسة توزع بين شهادة الدكتوراه بنسبة 3.1% إلى الدبلوم فاقل بنسبة 53% وان مجموع حملة الشهادة الجامعية الأول(بكالوريوس) بلغ 28.9% من إجمالي عيّنة الدّراسة، في حين بلغت نسبة حملة الماجستير15% .

4- سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول رقم (3) أن (197) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته % 50.9 من إجمالي أفراد الدراسة عدد سنوات أقل من 5 سنوات، وهم الفئة الأكثر من أفراد الدّراسة في حين أن (76) منهم يمثلون ما نسبته % 19.6 من إجمالي أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم تتراوح من5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات، بينما (70) منهم يمثلون ما نسبته 18.1% تتراوح خبراتهم ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة مقابل (58) منهم يمثلون ما نسبته % 20.6 من إجمالي أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بينما(44) منهم يمثلون ما نسبته 11.4%من إجمالي أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم من 15 فأكثر .

5- المركز الوظيفي:

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى توزيع عينة الدراسـة بنـاء علـى مركزهم الوظيفي، إذ لوحظ أن(28) منهم يمثلون 2.74%مـديرون وان (7) مـنهم يمثلون 1.8% نواب مديرين، وأن (42) منهم يمثلون 10.9% رؤساء أقسام، مقابـل (310) منهم يمثلون 1%. 8 يعملون في وظائف أخرى.

3.4 عرض النتائج

نتيجة السؤال الأول: ما هي الحوافز المادية الأكثر تأثيرا على مستوى رضـا العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك؟

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الحوافز المادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أشعر أن راتبي الشهري مقارنة برواتب المؤسسات المماثلة مقبول .	3.28	1.293	1	متوسطة
2	اشعر أن راتبي مناسب للجهد الذي أبذله في عملي .	3.13	1.222	5	متوسطة
3	لا أجد نفسي بحاجة للعمل في وظيفة أخرى لزيادة دخلي الشهري .	3.09	1.170	7	متوسطة
4	لا أعتقد بأنني بحاجة للبحث عن عمل جديد للحصول على دخل أعلى .	3.10	1.180	6	متوسطة
5	أنني أحصل من عملي على حوافز إضافية مجزية .	3.01	1.17	9	متوسطة
6	يكفي دخلي لإشباع احتياجاتي العائلية والاجتماعية .	2.93	1.207	11	متوسطة
7	يتناسب راتبي مع مؤهلاتي العلمية والعملية.	3.19	1.199	2	متوسطة
8	نظام المكافآت الموجود في الشركة عادل ومنصف .	3.16	1.248	4	متوسطة
9	نظام المكافأة القائم بالشركة يتصف بالدقة والشفافية .	3.17	1.232	3	متوسطة
10	الزيادات السنوية كافية وتتناسب مع طبيعة عملي .	3.02	1.203	8	متوسطة
11	العلاوات التي أحصل عليها مقبولة وتفي باحتياجاتي المعيشية .	2.99	1.231	10	متوسطة
	المتوسط العام	3.03	1.090		

من خلال الجدول رقم (4)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس الحوافز المادية المقدمة من مؤسسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك،

تتراوح مابين (2.93) - (3.28) وبانحرافات معيارية (1.207 و 1.293) وجميعها تشير إلى رضا عينّة الدراسة عن الحوافز المادية بدرجة متوسطة، وقد جاء الرضا عن الحافز المادي " أشعر أن راتبي الشهري، مقارنة برواتب المؤسـسات المماثلـة، مقبول "، على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.28)، وبلغ انحرافها المعياري (1.293)، وتعتبـر قيمـة المتوسـط الحسابي لها متوسطة ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن رواتب القطاع الخـاص بـشكل عام متدنية، بينما جاء الحافز المادي "يتناسـب راتبـي مـع مـؤهلاتي العلميـة والعملية"على المرتبة الثانية بمتوسط حـسابي بلـغ (3.19) وانحـراف معيـاري (1.199) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة مما يدل على رضا متوسـط عن مناسبة الراتـب مع مؤهلات العاملين سواء من الناحيـة العمليـة أو العلميـة، وجاء الحافز المادي" نظام المكافأة القائم بالشركة يتصف بالدّقـة والـشفافيّة" علـى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(3.17) وانحراف معيـاري(1.232) وتعتبـر قيمـة المتوسط الحسابي أيضا متوسطة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن من المسلمات أن نظم المكافأة في القطاع الخاص لا تتصف بالدقة المتناهية والشفافية إذ تتدخّل فيهـا الأهواء الشّخّصية لصاحب أو مسؤول المؤسسة وجاء الحافز "يكفي دخلي لإشـباع احتياجاتي العائلية والاجتماعية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلـغ (2.93)، وانحراف معياري بلغ (1.207)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي متوسطة ويمكـن تفسير ذلك بأن مستوى الرواتب لا تفي باحتياجات العـاملين خاصـة أن مـستوى الرواتب لا يتماشى مع ارتفاع تكاليف المعيشة.

السؤال الثاني: ما هي الحوافز المعنوية الأكثر تأثيرا على مستوى رضا العـاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الحوافز المعنوية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	أُقابل بكل تقدير واحترام من قبل رؤسائي .	4.13	.792	1	مرتفعة
13	لا أتعرض للانتقاد الشديد لـدى ارتكـابي أخطاء بسيطة .	3.80	.905	2	مرتفعة
18	أشارك في اتخاذ القرار بشكل دائم .	3.62	.932	3	متوسطة
17	تؤمن لي الشركة نظام صحي متكامل .	3.58	1.131	4	متوسطة
16	فرص التقدم في العمـل متـوفرة بـشكل مستمر.	3.55	1.101	5	متوسطة
21	شركتي توفر لي فرص النمو والتطـور في العمل	3.55	1.087	6	متوسطة
20	أتلقى العديد من كتب الشكر والتقدير مـن رئيسي المباشر.	3.52	1.109	7	متوسطة
22	الأجازة السنوية التي تمنحها الـشركة لـي كافية ومناسبة .	3.52	1.127	8	متوسطة
14	توفر الشركة وسيلة نقل مناسبة ومريحة .	3.47	1.152	9	متوسطة
23	الضمان الاجتماعي المقـدم مـن الـشركة مقبول ويحقق لي الاستقرار الوظيفي .	3.42	1.075	10	متوسطة
15	أحصل على تدريب كـافي يتناسـب مـع احتياجاتي الوظيفية .	3.40	1.166	11	متوسطة
19	نظام الترقية الموجود دقيق وعادل.	3.30	1.195	12	متوسطة
24	شركتي تساعدني على تعلـيم أولادي فـي المدارس والجامعات .	3.04	1.214	13	متوسطة
	المتوسط العام	3.48	0.8315		

من خلال الجدول رقم (5)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس الحوافز المعنوّية المقدمة من القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك، تتراوح ما بين (3.04) و (4.13) وبانحرافات معيارية(1.214 و0.792) وجميعها تشير إلى رضا عيّنة الدّراسة على الحوافز المادّية بدرجة متوسطة، باستثناء الفقرتين (12 و13) حيث كان الرّضا مرتفعاً، ويبين الجدول أن الرّضا عن الحافز المعنوي "أُقابل بكل تقدير واحترام من قبل رؤسائي " جاء في المرتبة الأولى و بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الحافز (4.13) بانحراف معياري (0.792)، وهي قيمة مرتفعة، بينما جاء الحافز المعنوي " لا أتعرض للانتقاد الشديد لدى ارتكابي أخطاء بسيطة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري(0.950) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة وجاء الحافز المعنوي " أشارك في اتخاذ القرار بشكل دائم" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(3.62) وانحراف معياري(0.932) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي متوسطة وجاء الحافز المعنوي " شركتي تساعدني على تعليم أولادي في المدارس والجامعات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.04)، وانحراف معياري بلغ (1.214)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي متوسطة ويمكن تفسير ذلك الى بوجود رضا عن الحوافز المعنويّة المقدّمة من مؤسّسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك بدرجات تتفاوت بين المتوسطة والمرتفعة .

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
34	لم أقف أمام لجنة تحقيق طيلة فترة علمي في الشركة	4.14	.870	1	مرتفعة
30	أشعر بالاعتزاز والفخر بعملي في الشركة	3.85	.900	2	مرتفعة
33	أيام غيابي ومغادرتي لمكان عملي في حدها الأدنى	3.80	.947	3	مرتفعة
26	أنا سعيد في عملي ولا أشعر بأي إزعاج	3.64	1.043	4	متوسطة
32	في كثير من الأحيان لا أرغب باستخدام إجازاتي المرضية	3.63	1.021	5	متوسطة
27	استمتع في عملي وأشعر بالاستقرار الوظيفي	3.59	1.108	6	متوسطة
25	أنا راضي عن عملي ولا أفكر إطلاقاً بالاستقالة	3.49	1.145	7	متوسطة
31	لا أحس بأنني بحاجة لاستخدام أجازاتي الاعتيادية	3.23	1.184	8	متوسطة
29	أشعر بأن شركتي تعطيني أكثر مما أعطيها	3.04	1.157	9	متوسطة
28	أتمنى أن تسمح لي الشركة بتعيين أولادي فيها مستقبلاً	3.00	1.155	10	متوسطة
	المتوسط العام	3.508	0.808		

من خلال الجدول رقم (6)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الصناعي بمنطقة تبوك، تتراوح ما بين (3.00) و (4.14) وبانحرافات معيارية (0.947 و870) وجميعها تشير إلى رضا وظيفي بدرجات مرتفعة ومتوسطة حيث تبين أن الرّضا عن " لم أقف أمام لجنة تحقيق طيلة فترة عمِلي في الشركة "جاء في المرتبة الأولى و بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.14) بانحراف معياري (0.870) وهي قيمة مرتفعة، بينما جاء الرضا عن " أشعر بالاعتزاز والفخر بعملي في الشركة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابيّ بلغ (3.85) وانحراف معياري(0.900) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابيّ مرتفعة وجاء الرضا عن " أيام غيابي ومغادرتي لمكان عملي في حدها الأدنى " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابيّ(3.80) وانحراف معياري(0.947)

وتعتبر قيمة المتوسط الحسابيّ مرتفعة وجاء الرضا " أتمنّى أن تسمح لي الـشركة بتعيين أولادي فيها مستقبلاً " في المرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابيّ بلـغ (3.00)، وانحراف معياري بلغ (1.155)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي متوسـطة، وهـذا يفسرأنّ هناك رضا بشكل عامّ لدى موظّفي مؤسّسات القطـاع الـصّناعي بمنطقـة تبوك، ناتج عن الحوافز التي يحصلون عليها سواء كانت حوافز مادّية أو معنوّيـة مما انعكس على مستوى رضاهم .

4.4 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho: لا تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعـاملين فـي مؤسسات القطاع الصناعي بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

جدول(7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الحوافز المادية والمعنوية :

المتغيرات	R	R^2	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة
الحوافز المادّية والمعنويّة	0.875	0.765	626.469	3.00	0.000

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز المادية والمعنوية مجتمعة والرضا الوظيفي يساوي 0.875 وأن قيمة معامل التحديـد 0.765، وهذا يدّل على أن الحوافز المادّية والمعنويّة مجتمعة تفـسّر مـا نـسبته 76.5% من التباين الحاصل في اتجاهات عيّنة الدراسة بخصوص الرّضا الوظيفي. ويتّضح من الجدول أيضاً أن قيمة F المحسوبة تساوي 626.469، وهي أكبر مـن قيمتهـا الجدوليّـة والتي تساوي 3.00. وهـي دالة إحصائياً عند مستوى معنويـة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية العدّمية وقبـول الفرضّـية البديلـة، أي أن الحوافز المادّية والمعنويّة مجتمعة تؤثر في الرّضا الوظيفي للعاملين في مؤسّـسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك في المملكة العربّية السّعودية .

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا تؤثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الصناعي بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

جدول(8)

نتائج تحليل لأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي

المتغيرات	R	R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	0.797	0.635	25.901	1.96	0.000

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز المادّية والرّضا الوظيفي يساوي 0.797 وأن قيمة معامل التحديد 0.635، وهذا يدل على أن الحوافز المادّية تفسّر ما نسبته 63.5% من التّباين الحاصل في اتّجاهات عينّة الدّراسة بخصوص الرّضا الوظيفي، ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة T المحسوبة تساوي 25.901 أكبر من قيمتها الجدوليّة والتي تساوي 1.96 وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضّية العدميّة وقبول الفرضّية البديلة أي تؤثر الحوافز المادّية في الرّضا الوظيفي للعاملين في مؤسّسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا تؤثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الصناعي بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية .

جدول(9)

نتائج تحليل لأثر الحوافز المعنّوية على الرضا الوظيفي :

المتغيرات	R	R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	0.872	0.760	34.938	1.96	0.000

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز المعنوّية والرّضا الوظيفي يساوي 0.872 وأن قيمة معامل التحديد تساوي 0.760، وهذا يدل على أن الحوافز المعنوّية تفسّر ما نسبته 76% من التّباين الحاصل في اتّجاهات عيّنة الدّراسة بخصوص الرّضا الوظيفي، ويتّضح من الجدول أيضاً أن قيمة T المحسوبة تساوي 34.938 وهي أكبر من قيمتها الجدولّية والتي تساوي 1.96 وهي دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية العدمّية وقبول الفرضّية البديلة، أي تؤثر الحوافز المعنوية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسّسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك في المملكة العربّية السعودّية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المادية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين (One way Anova) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المادية علىمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تعزى إلى الجنس

المتغير	الخيار	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	المتوسط الحسابي	النتيجة
الجنس	**ذكر** **انثى**	**2.352**	**0.023**	**5.509**	**3.293** **3.495**	لايوجد فروق

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السّابق (10) أن قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولّية وهي غير دالة إحصائياً وهذا يعني قبول الفرضّية العدّمية، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المادّية على

مستوى الرّضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى الجنس.

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في وجهات نظر عينّة الدراسة ي تأثير المزايا المادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تعزى للعمر

المتغير	قيمة F المحسوبة	قيمةF الجدولية	مستوى المعنوية.Sig	النتيجة
العمر	**6.443**	**3.90**	**0.00**	يوجد فروق

يشير الجدول رقم (11) أن قيم (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية وهـي دالة إحصائياً مما يوجب رفض الفرضّية العدّمية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المادّيـة علـى مـستوى الرّضـا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تُعـزى لمتغيـر العمـر ولمعرفة الفئة العمّرية التي تميل النتيجة لصالحها تـم اسـتخدام اختبـار شـافيه والجدول رقم (11) يبين ذلك، ويتّضح من الجدول أن الفروق تميل إلى صالح الفئة (50 سنة فأكثر) ويمكن تفسير ذلك إلى أن المتقدمين في السن هم أكثر الفئات تأثرا بالحوافز المادّية نتيجة للمسؤوليات الماليّة المترتبة عليهم تجاه من يعيلون.

جدول رقم (12)

نتائج اختبار شافيه لفرضية العمر

	اقل من سنة30	31 - الى اقل من 40	40 الى اقل من 50	50 فاكثر	الوسط الحسابي
أقل من سنة30	0.000	.4313*	.2450*	.7610*	**3.3279**
31- الى أقل من 40	-.4313-*	0.000	-.1863-*	.3297*	**3.7592**
40 الى أقل من 50	-.2450-*	.1863*	0.000	.5160*	**3.5729**
50 فاكثر	-.7610-*	-.3297-*	-.5160-*	0.000	**4.0889**

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى المؤهل العلمي

المتغير	قيمة F المحسوبة	قيمةF الجدولية	مستوى المعنوية.Sig	النتيجة
المؤهل العلمي	**5.648**	**2.90**	**0.000**	يوجد فروق

يظهر الجدول رقم (13) أنّ قيم (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية وهي دالّة إحصائياً ممّا يفرض رفض الفرضّية العدّمية وقبول الفرضّية البديلة، هذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المادّية على مستوى الرّضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولمعرفة مستوى المؤهل العلمي الذي تميل النتيجة إلى صالحه تم استخدام اختبار شافيه والجدول رقم (14) يبين ذلك.

جدول رقم (14)

نتائج اختبار شافيه لفرضية المؤهل العلمي

	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	الوسط الحسابي
دبلوم فأقل	0.000	-.1964-*	-.3172-*	.5908*	3.6259
بكالوريوس	.1964*	0.000	-.1208-	.7872*	3.4295
ماجستير	.3172*	.1208	0.000	.9080*	3.3086
دكتوراة	-.5908-*	-.7872-*	-.9080-*	0.000	4.2167

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تُعزى لسنوات الخبرة

المتغير	قيمة F المحسوبة	قيمةF الجدولية	مستوى المعنوية.Sig	**النتيجة**
الخبرة	4.001	2.80	0.000	**توجد فروق**

يبّين الجدول رقم (15) أن قيم (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولّية وهي دالة إحصائياً وهذا يفرض رفض الفرضية العدّمية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعنـي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المادّية على مستوى الرّضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى متغير سنوات الخبـرة. ولمعرفة الفئة التي تميل النتيجة إلى صالحها تم استخدام اختبار شافيه والجـدول رقم (16) يبين ذلك

جدول رقم (16)

نتائج اختبار شافيه لفرضية سنوات الخبرة

	اقـل مـن 5 سنوات	5 إلـى اقـل من 10	10 إلى اقـل من 15	15 فأكثر	الوسط الحسابي
اقل من 5 سنوات	**0.000**	**.1719***	**.1973***	**.1053**	**3.4584**
5 إلى اقل من 10	**-.1719-***	**0.000**	**.0255**	**-.0666-**	**3.6303**
10 إلى اقل من 15	**-.1973-***	**-.0255-**	**.0.000**	**-.0921-**	**3.6557**
15 فأكثر	**-.1053-**	**.0666**	**0921**	**0.000**	**3.5636**

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التّباين (One way Anova) للفروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى لمركز الوظيفي

المتغير	قيمة F المحسوبة	قيمةF الجدولية	مستوى المعنوية.Sig	**النتيجة**
المركز الوظيفي	3.106	2.99	0.000	**يوجد فروق**

يبين الجدول رقم (17) أن قيم (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولّية وهي دالة إحصائياً وهذا يوجب رفض الفرضية العدّمية وقبول الفرضّية البديلـة هـذا يعنـي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المادّيـة علـى مـستوى الرّضـا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى متغير المركـز الوظيفي.

لمعرفة المركز الوظيفي الذي تميل النتيجة إلى صالحه تم استخدام اختبار شافيه والجدول رقم (18) يبين ذلك

جدول رقم (18)

نتائج اختبار شافيه لفرضية المركز الوظيفي

	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف	الوسط الحسابي
مدير	0.000	-.2071-	-.5071-*	-.4030-*	3.9214
نائب مدير	.2071	0.000	-.3000-	-.1959-	3.7143
رئيس قسم	.5071*	.3000	0.000	.1041	3.4143
موظف	.4030*	.1959	-.1041-	0.000	3.5184

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، سنوات الخبرة).

الجدول (19)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى الجنس

المتغير	الخيار	قيمة F المحسوبة	قيمةF الجدولية	مستوى المعنوية.Sig	المتوسط الحسابي	النتيجة
الجنس	ذكر انثى	5.347	4.84	0.000	3.21 3.42	يوجد فروق

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (19) أنّ قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية وهي دالة إحصائياً وعليه ترفض الفرضّية العدّمية وتقبل الفرضّية البديلة، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المعنوية على مستوى الرّضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى الجنس ويشير الجدول إلى أن الفروق لصالح الإناث ويمكن تفسير

ذلك إلى بأنّ الإناث أكثر تأثراً بالأمور المعنوّية من الذكور مثل التّقدير أو ملاءمة بيئة العمل أو غير ذلك .

جدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في وجهات نظر عينّة الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى العمر

المتغير	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
العمر	**2.167**	**1.47**	**0.01**	يوجد فروق

يشير الجدول رقم (20) إلى أنّ قيم (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولّية وهي دالّة إحصائياً، وهذا يعني رفض الفرضّية العدّمية وقبول الفرّضية البديلة هذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المعنوّية على مستوى الرّضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى متغير العمر ولمعرفة الفئة العمرية التي تميل النتيجة إلى صالحها تم استخدام اختبار شافيه والجدول رقم (21) يبين أن الفروق تميل إلى صالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر).

جدول رقم (21)

نتائج اختبار شافيه لفرضية العمر

	اقل من 30سنة	31- الى اقل من 40	40 الى اقل من 50	50 فاكثر	الوسط الحسابي
اقل من 30سنة	0.000	**.4399***	**.2489***	**.7648***	3.324
31- الى اقل من 40	**-.4399-***	0.000	**-.1910-***	**.3249***	3.760
40 الى اقل من 50	**-.2489-***	**.1910***	0.000	**.5160***	3.573
50 فاكثر	**-.7648-***	**-.3249-***	**-.5160-***	0.000	4.089

جدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في تأثير المزايا المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى المؤهل العلمي

المتغير	قيمة F المحسوبة	قيمةF الجدولية	مستوى المعنويةSig.	النتيجة
المؤهل العلمي	4.872	2.92	0.000	يوجد فروق

يظهر الجدول رقم (22) أن قيم (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية وهي دالّة إحصائياً وهذا يعني رفض الفرضّية العدّمية وقبول الفرضّية البديلة هذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المعنوّية على مستوى الرّضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولمعرفة مستوى المؤهل العلمي الذي تميل النتيجة إلى صالحه تم استخدام اختبار شافيه والجدول رقم (23) يبّين أنّ الفروق جاءت لصالح حملة شهادة الدكتوراه .

جدول رقم (23)

نتائج اختبار شافيه لفرضية المؤهل العلمي

	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	الوسط الحسابي
دبلوم فأقل	0.000	-.1895-*	-.3148-*	.5933*	3.623
بكالوريوس	.1895*	0.000	-.1253-*	.7827*	3.433
ماجستير	.3148*	.1253*	0.000	.9080*	3.308
دكتوراة	-.5933-*	-.7827-*	-.9080-*	0.000	4.2169

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى سنوات الخبرة

المتغير	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
الخبرة	**5.573**	**2.84**	**0.000**	يوجد فروق

يبين الجدول رقم (24) أن قيم (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية وهي دالّة إحصائيا وهذا يعني رفض الفرضّية العدّمية وقبول الفرضّية البديلة هذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المعنوّية على مستوى الرّضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولمعرفة الفئة التي تميل النتيجة لصالحها تم استخدام اختبار شافيه والجدول رقم (25) يبين أن الفروق جاءت لصالح الفئة العمرية(10 إلى أقل من 14) سنة.

جدول رقم (25)

نتائج اختبار شافيه للفرضية لسنوات الخبرة

	اقل من 5 سنوات	5 الى اقل من 10	10 الى اقل من 15	15 فاكثر	الوسط الحسابي
اقل من 5 سنوات	0.000	.1847*	.2009*	.1088	3.455
5 الى اقل من 10	-.1847-*	0.000	.0162	-.0758-	3.639
10 الى اقل من 15	-.2009-*	-.0162-	0.000	-.0921-	3.655
15 فاكثر	-.1088-	.0758	.0921	0.000	3.564

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى المركز الوظيفي

المتغير	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
المركز الوظيفي	**2.482**	**1.50**	**0.000**	توجد فروق

يبين الجدول رقم (26) أن قيم (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية وهي دالّة إحصائيا وهذا يعني رفض الفرضّية العدّمية وقبول الفرضّية البديلـة هـذا يعنـي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المعنوّية علـى مـستوى الرّضـا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تُعزى إلى متغير المركـز الوظيفي ولمعرفة المركز الوظيفي الذي تميل النتيجة إلى صالحه تمّ استخدام اختبار شافيه والجدول رقم (27) يبين أن الفروق جاءت إلى صالح المديرين.

جدول رقم (27)

نتائج اختبار شافيه للفرضية للمركز الوظيفي

	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف	الوسط الحسابي
مدير	**0.000**	**-.2071-**	**-.5024-***	**-.4037-***	3.921
نائب مدير	**.2071**	**0.000**	**-.2952-**	**-.1965-**	3.714
رئيس قسم	**.5024***	**.2952**	**0.000**	**.0987**	3.149
موظف	**.4037***	**.1965**	**-.0987-**	**0.000**	3.51

5.4 النتائج:

على ضوء تحليل البيانات المجمّعة من أفراد عيّنة الدراسة حول أثر الحوافز المادّية والمعنوّية على مستوى الرّضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الصّناعي فقـد توصلت الدّراسة إلى النتائج التالية:

1- يمثل الذكور الغالبية في عيّنة الدّراسة، وذلك يعود إلى وجود بعض القيود على عمل المرأة في المملكة العربيّة السعودّية وعلى الأخص في القطـاع الخـاص

وتحديداً في القطاع الصّناعي، وقد انحصرت أعمار غالبية الدّراسة فـي سـن الشّباب، وجاءت نسبة حملة الدبلوم فأقل النسبة العليا، ويمكن تفسير ذلك إلى أن طبيعة المهن المطلوبة في القطاع الصّناعي باستثناء بعض المناصب الإداريـة لا تحتاج إلى مؤهّلات علميّة عالية، وقد تحددت خبرات أفراد عيّنـة الدّراسـة بشكل كبير في الفئات التي تقل عن 10 سنوات .

2- وجود رضا بدرجة متوسّطة عن الحوافز المادّية التي تقدمها مؤسّسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك للعاملين لديها، وقد جاء الرّضا عن الراتب الشهري في المرتبة الأولى، كما جاء الرّضا عن تناسب الراتب مع المؤهلات العلمية فـي المرتبة الثانية واحتل الرّضا عن دقّة وشفافيّة نظام المكافـأة القـائم بالـشركة بالمرتبة الثالثة، وكانت درجة الرّضا عن كفايـة الـدّخل لإشـباع احتياجـات الموظف العائلية والاجتماعية في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

3- أنّ درجة رضا أفراد عينّة الدّراسة عن الحوافز المعنويّة المقدمة من مؤسّسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة مما يشير إلى أن مؤسّسات القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تقدم للعاملين لديها مزايا معنويـة مختلفة، وقد أظهرت النتائج أن درجة الرّضا جاءت مرتفعة لكل مـن تقـدير واحترام الرؤساء لمرؤوسيهم وعدم تعرض العـاملين للانتقـاد الـشديد لـدى ارتكابهم أخطاء بسيطة، أما درجات الرّضا عن بقية الحوافز الأخرى فقد جاءت متوسطة وكان اقلها الرضا عن مساعدة الشركة في تعليم أبنـاء العـاملين فـي المدارس والجامعات

4- وجود رضا بشكل عامّ لدى العاملين في مؤسسات القطاع الـصّناعي بمنطقـة تبوك في المملكة العربية السعودية بدرجات متوسطة ومرتفعة، وقد كشفت نتائج التحليل أن عدم وقوف الموظف أمام لجنة تحقيق طيلة فترة عمله جـاءت فـي المرتبة الأولى، وجاء اعتزاز الموظف وافتخاره بالعمل في الشركة في المرتبة الثانية وتبين أيضاً أن هناك تَدنّياً في عدد أيّام الغياب والمغادرات.

5- أنّ الحوافز المادية والمعنوية مجتمعة تؤثّر على الرّضا الوظيفي لدى العـاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك في المملكة العربّية السعوّدية.

6- أنّ هناك تأثير للحوافز المادّية تؤثرعلى الرّضا الوظيفي لدى العـاملين فـي القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك في المملكة العربّية السعوديّة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العتيبي، 2008) ودراسة (المدهون، 2005) ودراسة (همـام ومقابلة، 2005) وكذلك دراسة (Jeni and Paul, 2011) ودراسة (Kiyoshi, 2008) ودراسة (Mcclenanhan, 2003) ودراسة (Steven et al , 2000)

7- أن هناك تأثير للحوافز المعنوية على الرضّا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية وهذا ما اتفق مـع نتـائج دراسة (العتيبي، 2008) ودراسة (المدهون، 2005) ودراسة (همام ومقابلـة، 2005) وكذلك دراسة (Jeni and Paul, 2011) ودراسة (Kiyoshi, 2008) ودراسة (Mcclenanhan, 2003) ودراسة (Steven et al , 2000)

8- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو المزايا المادّية تُعزى للجـنس بينمـا كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المادية على مستوى الرّضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبوك تُعزى لكل من متغير(العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

9- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المزايا المعنوّية على مستوى الرّضـا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصّناعي بمنطقة تبـوك تُعـزى للمتغيـرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

6.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي سبق ذكرها، تقترح الدراسة مجموعة من التوصـيات الهادفة وهذه التوصيات هي:

1- تعزيز السياسات والتوجهات العامة لحكومة المملكة العربيـة الـسعودية فـي الاستفادة من الكادر النسائي كعنصر بشري فاعل في مؤسّسات القطاع الخـاص وفي القطاع الصناعي تحديداً يمكن الاستفادة من العنصر النسائي في الوظـائف التي تتميز بالدقة والمهنية غالباً كأعمال التغليف والتعليب أو مـصانع النـسيج والملابس، وقد أكدت قاعدة بيانات العاطلين عـن العمـل بالمملكـة العربيـة

السعودية(حافز)، وجود خلل كبير في سوق العمل والتـي أعلنـت أن نـسبة (85%) من العاطلين هم نساء مقابل(15%) من الذكور.

2- العمل على إعادة دراسة الحوافز المادّية من كافة جوانبها بهدف رفـع درجـة الرّضا عن هذه الحوافز وذلك من خلال إجراء تحسينات على الرواتب والمنافع المادية الأخرى، ومحاولة تلاؤم الدّخل مـع احتياجـات الموظـف العائليـة والاجتماعية، وبهذا الشأن نوصي بالاستفادة من برامج الدعم المادي المقدمة من صندوق تنمية الموارد البشرية السعودي (هدف)، والتي من ضمنها مساهمته في تحمل نسبة من تكاليف رواتب العاملين السعوديين في القطاع الخـاص، ودفـع حوافز للاستقرار الوظيفي للموظفين السعوديين.

3- العمل على رفع درجة الرّضا عن الحوافز المعنويّة من قبل مؤسّسات القطـاع الصّناعي من خلال إعادة النّظر بالمنافع المعنوية المقّدمة للعاملين، والتي مـن أهمها تقديم المساعدة المتعلقة بتعليم أبناء العـاملين فـي المراحـل الدراسـيّة المختلفة.

4- مراجعة نظم الحوافز المادّية والمعنويّة المتوافرة لديها بـين الحـين والآخـر لمواكبة المستجدات في سوق العمل بالمملكة العربيّة السعوديّة.

5- أنْ تعمل مؤسّسات القطاع الصنّاعي بمنطقة تبوك على تـوفير منـاخ العمـل المناسب والذي يكفل للعاملين جوّا مريحاً يساعد في رفع معنوياتهم.

6- ضرورة إعادة النظر في إجراءات التّرقية والتعّريف بها في أوساط المـوظفين وجعلها أكثر موضوعية وبما يحقّق نوعاً من العدالة والشّفافيّة.

7- وضع وصياغة إستراتيجيات أجور ومرتبات أكثر مرونـة وإمكانيـة تكيفهـا والبيئة الاقتصادية والاجتماعية .

8- التركيز على زيادة الحوافز الماديّة بالنسبة إلى العاملين في القطاع الـصناعي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الممثلة في(العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، بهدف الوصول إلى مستوى أعلى من القناعة والرّضا .

9- تطبيق صور وأشكال الحوافز المعنوية وفقـاً إلـى المتغيـرات الديموغرافيـة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، لتشجيع العاملين إلى العمـل وزيادة الأداء داخل المنظمة .

10- إجراء دراسات دورية معمقه تتناول محاور أضافية لم تتناولها هذه الدراسـة كتحسين بيئة العمل من حيث توفير الخدمات المساندة كالإضاءة الجيدة والتهوية ووسائل الاتصالات الحديثة، ودراسات تغطي مناطق أوسع بالمملكـة العربيـة السعودية تهدف إلى تعميم النتائج التي يمكن الوصول إليها واعتبارهـا معيـاراً يمكن تطبيقه على كافة المناطق .

المراجع

إبراهيم، أحمد عثمان(2003). **نظام الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين**. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.

أبو الكشك، محمد نايف،(2006) **الإدارة المدرسية المعاصرة**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

أبو سكر، درويش،(2000) ،" **تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل"،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت - الأردن.

أبو شرخ، نادر حامد (2010)، **تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

أبوشمالة، إبراهيم فرج،(2010) ،" **مدى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني"،** بحث مقدّم إلى مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الثاني، ديوان الموظفين العام، غزة.

الباحسين، سامي(2004) ، **الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي – المنطقة الشرقية**، دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، شرم الشيخ، مصر.

الجساسي عبدالله حمد محمد(2011)، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية.

جلدة سامر (2009)، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية**، دار أسامة، عمان.

جواد محمد الشيخ خليل وعزيزة عبد الله شرير(2007)، الرّضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية (لدى المعلمين)، **مجلة الجامعة الإسلامية**

سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص ص 683-711

حجاج، خليل جعفر(2007) ،" الرّضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، بحث محكم، **مجلة الجامعة الإسلامي**ة، م 15، ع 2، ص ص 819-844، فلسطين .

حمود، خضير كاظم،(2002) ،" **السلوك التنظيمي**"، ط1 ، عمان، دار صفاء للنشر .

الحيدر، عبد المحسن بن صالح وابن طالب، إبراهيم عمر (2005)، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض**، معهد الأول العلاقة العامة، الرياض .

خليل الشيخ، جواد محمد،و شرير، عزيزة عبد الله(2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين. **مجلة الجامعة**، المجلد السادس عشر1429 / 2008م الدراسات الإنسانية العدد الأول.

السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل حرحوش (2002)، **إدارة الموارد البشرية**، عالم الكتب الجديد، عمان

السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل حرحوش (2009)، **إدارة الموارد البشرية**، جدارا للكتاب العالمي، عمان

سلطان، محمد سعيد،(2002)، **السلوك الإنساني في المنظّمات**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية .

سنان موساوي (2004)" **إدارة الموارد البشرية ... وتأثيرات العولمة عليها**" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى

الشاويش، مصطفى نجيب، (2005)، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، عمان.

الشاويش، مصطفى نجيب(1999)، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، عمان .

شنوفي نور الدين(2005)، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر .

الشهري، علي يحي(1424 هـ)، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية :دراسة تطبيقية لموظفي جمارك الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

الشوابكة، يونس (2011)، درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، **مجلة جامعة النجاح لأبحاث**، مجلد 25، عدد (10) .

عبد الحميد عبد الفتاح(2007)، "**الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**" المكتبة العصرية،

العتيبي، نجلاء بنت جزاءمسفر (2008)، **الحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي "دراسة تطبيقية على معلمات المدارس الأهلية بمحافظة جدة"**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة .

العكش فوزي عبد الله والحسن، مصطفى أحمد (2008)، **الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن**: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التّدريس في كليات العلوم الإدارية، المنارة، المجلد 14، العدد1 .

عقيلي، عمر وصفي (2005)، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، بعد استراتيجي، دار وائل، عمان

علي، حسن عبد العزيز (2008)، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية** : تمييز حدود، المكتبة العصرية، المنصورة

العميان، محمود سلمان،(2002) ،" **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، ط1 عمان، دار وائل للنشر.

القحطاني،عبدالعزيز بن سعد بن منصور (1430هـ)، **فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض .

القريوتي، محمد قاسم (2006)، **مبادىء الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف**، دار وائل، عمان

القريوتي، محمد قاسـم، (2003)، **مبـادئ الإدارة (النظريـات – والعمليـات – والوظائف)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
القريوتي، محمد قاسـم، (2004)، **مبـادئ الإدارة (النظريـات – والعمليـات – والوظائف)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
ماهر، احمد (2009)، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
محمد عدنان النجار،(1995)، **إدارة الأفراد**، جامعة دمشق .
محيسن، وجدي أحمد،(2004) ،" **مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز**"، رسالة ماجـستير غيـر منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
المدهون، محمد. (2005)، **إدارة وتنمية الموارد البشرية**، إبداع للطباعـة والنـشر، غزة.
المطيري، مخلد بن عياد (2010)، **الرضا الوظيفي وعلاقتـه بأسـلوب مواجهـة الضغوط النفسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
موقع صندوق تنمية الموارد البشرية(هدف) WWW.HRDF.ORG.SA
نافع، عودة،" (1993)، **الرضا الوظيفي لدي مدراء المدارس الثانويـة فـي الأردن**"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن .
هائم، عبدالعزيز عبدالتواب(2003)، ضغوط العمل وأثرها على الرضـا الـوظيفي : دراسة تطبيقية على ا رأة في الوظائف القيادية بقطاع **التأمين . المجلة المصرية للدراسات التجارية**، جامعة المنصورة ع 4، ص 358 - 403 .
همام، عادل ومقابلة خالد (2005)، **بحث مقدم لمؤتمر الريادة والابداع المنعقد في جامعة فيلادلفيا** من 15 - 16 /2005/3 .
الهيتي خالد عبد الرحيم مطر(2003)، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل،عمان .
الوابل، عبد الصمد بن علي (2005)، **دور الحوافز على المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الوادعي، هالة عبد الرحمن (2008)، **اثر الحوافز في الرضا الـوظيفي : دراسـة ميدانية لعينة من العاملين في المنطقة التعليمية بامانة العاصمة، صـنعاء،** رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن .

يوسف، محمد الحسن الشيخاني (2011)، **التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الـصناعي بالمدينـة الـصناعية بمكـة المكرمة** رسالة ماجستير غير منشورة في الأكاديميـة البريطانيـة للتعلـيم العالي، الملكة المتحدة.

الغرفة التجارية الصناعية بمنطقة تبوك

ب- المراجع الأجنبية

Alf Crossman, Bassem Abou-Zaki (2003) Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff, **Journal of Managerial Psychology**

Beatty, C. (1996), "The stress of managerial and professional women: is the price too high?", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 17, pp. 233-51.

Belfield, C. and Harris, R. (2002), **"**How well do theories of job matching explain variation in job satisfaction across educational level? Evidence for UK graduates", **Applied Economics**, Vol. 34 No. 5, pp. 535-48.

Bitch. Vera. Hog Berg (2005) "Exploring Horticultural Employees Attitudes Toward Their Jobs: A qualitative analysis Based on Herzberg's Theory of Job Satis faction". **Journal of Agricultural And Applied Economies**. Available on: Http://Www.Findarticles.Com

Boselie, P. and Van der Wiele, T. (2002), "Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave", **Managing Service Quality**, Vol. 12 No. 3, pp. 165-72.

Clark, A., Oswald, A. and Warr, P. (1996), "Is job satisfaction U-shaped in age?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 69, pp. 57-81

Clark, A.E. (2005), "**Your money or your life: changing job quality in OECD countries**", Working Paper 1610, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2008), **"**Facilitating optimal motivation and psychological well-beingacross life's domains", **Canadian Psychology**, Vol. 49 No. 1, pp. 14-23.

Adrian Furnham, Andreas Eracleous, and Tomas Chamorro-Premuzic(2009) Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five, **Journal of Managerial Psychology** Vol. 24 No. 8, pp. 765-779

Frey, B.S. (1997), "On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation", International **Journal of Industrial Organization**, Vol. 15 No. 4, pp. 427-39.

Herzberg, F. (2003), "One more time: how do you motivate employees?", **Harvard Business Review**, Vol. 81 No. 1, pp. 53-62

Houldsworth Elizabeth and Jirasingle Dilum, (2006). **" Managing and measuring Employee performance'**. Kogan page limited, London.

Jassem Abdulla ,Ramdane Djebarni and Kamel Mellahi(2011), Determinants of job satisfaction in the UAE :A case study of the Dubai police, **Personnel Review**, Vol. 40 No. 1, pp. 126-146

Jeni Didham and Paul Theivananthampillai (2011), Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line Employees Carolyn **Stringer Qualitative Research in Accounting & Management**, Vol. 8 No. 2,pp. 161-179

Kreitner (2007) , " **Management** " E10, Houghton Mifflin

Layard, R. (2006), "Happiness and public policy: a challenge to the profession", **Economic Journal**, Vol. 116 No. 510, pp. C24-C33.

Luchak, A.A. (2003), "What kind of voice do loyal employees use?", **British Journal of Industrial Relations**, Vol. 41 No. 1, pp. 115-34

Manceil Anqus, Joseph, (1993). "Principal Instructional Management and its Relation to Teacher job Salifaction**", DAI**. A 53/11, P, 3758.

Mcclenohan, J (2003) **Pay is not enough** , Industry week ,1

Moynihan, D.P. and Pandey, S.K. (2007), "Finding workable levers over work motivation, comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment", **Administration & Society**, Vol. 39 No. 7, pp. 803-32

Robbins S, (2003 **Organizational behaviors**, Prentice – Hall International, New Jersey

Rollinson, Derek, David Edwards and Aysen Broad field, (1998) "**Organizational Behavior and Analysis: An Integrated**" New York: Addison Wesley Longman: New York,. P137.

Steven, H .A and Rammie , K. (2000) , An Analysis of the utilization and effectiveness of non- financial Incentives in Small Business **Journal of Management Development**, Vol. 19 , No 9 , pp 733-763

▪

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف الفاضل:

أختي الموظفة الفاضلة:

تهدف هذه الإستبانة إلى تحديد اثر الحـوافز الماديـة والمعنويـة فـي مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الصناعي بمنطقة تبـوك، يرجـى قراءة الأسئلة بتمعن والتكرم بالإجابة عليها بدقة علماً بان المعلومات التي يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط .

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث

محمد الشهري

أسئلة الاستبيان

أولا : بيانات شخصية ووظيفية

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي تراه مناسبا لإجابتك

1- الجنس : ☐ذكر ☐أنثى

2- العمر : ☐ اقل من 30 سنة ☐30- إلى اقل من 40 سنة ☐40 إلى اقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي : ☐ دبلوم فاقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة : ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 5- إلى اقل من 10سنوات ? من10- إلى اقل من 15 ☐ 15 فأكثر

5- المركز الوظيفي : ☐مدير ☐نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐غيرهم

ثانياً:حدد مدى درجة رضاك (راضي جداً، راضي ، محايد ، غير راضي ، غير راضي على الإطلاق) عن ما يلي:

الرقم	العبارة	راضي جداً	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي على الإطلاق
	1- الحوافز المادية :					
1-	أشعر أن راتبي الشهري مقارنة برواتب المؤسسات المماثلة مقبول					
2-	اشعر أن راتبي مناسب للجهـد الـذي أبذله في عملي					
3-	لا أجد نفسي بحاجة للعمل في وظيفـة أخرى لزيادة دخلي الشهري					
4-	لا أعتقد بأنني بحاجة للبحث عن عمل جديد للحصول على دخل أعلى					
5-	أنني أحصل من عملي علـى حـوافز إضافية مجزية					
6-	يكفي دخلي لإشباع احتياجاتي العائليـة والاجتماعية					
7-	يتناسب راتبي مع مـؤهلاتي العلميـة والعملية					
8-	نظام المكافآت الموجود فـي الـشركة عادل ومنصف					
9-	نظام المكافأة القائم بالـشركة يتـصف بالدقة والشفافية					
10-	الزيادات السنوية كافيـة وتتناسـب مع طبيعة عملي					
11-	العلاوات التي أحصل عليها مقبولـة وتفي باحتياجاتي المعيشية					

	2- الحوافز المعنوية :					
-12	أُقابل بكل تقدير واحترام من قبل رؤسائي					
-13	لا أتعرض للانتقاد الشديد لدى ارتكابي أخطاء بسيطة					
-14	توفر الشركة وسيلة نقل مناسبة ومريحة					
-15	أحصل على تدريب كافي يتناسب مع احتياجاتي الوظيفية					
-16	فرص التقدم في العمل متوفرة بشكل مستمر					
-17	تؤمن لي الشركة نظام صحي متكامل					
-18	أشارك في اتخاذ القرار بشكل دائم					
-19	نظام الترقية الموجود دقيق وعادل					
-20	أتلقى العديد من كتب الشكر والتقدير من رئيسي المباشر					
-21	شركتي توفر لي فرص النمو والتطور في العمل					
-22	الأجازة السنوية التي تمنحها الشركة لي كافية ومناسبة					
-23	الضمان الاجتماعي المقدم من الشركة مقبول ويحقق لي الاستقرار الوظيفي					
-24	شركتي تساعدني على تعليم أولادي في المدارس والجامعات					
	3- الرضا الوظيفي :					
-26	أنا راضي عن عملي ولا أفكر إطلاقاً بالاستقالة					
-27	أنا سعيد في عملي ولا أشعر بأي إزعاج					

-28	استمتع في عملي وأشعر بالاسـتقرار الوظيفي					
-29	أتمنى أن تسمح لي الـشركة بتعيـين أولادي فيها مستقبلاً					
-30	أشعر بأن شركتي تعطيني أكثـر ممـا أعطيها					
-31	أشـعر بـالاعتزاز والفخـر بعمـلي في الشركة					
-32	لا أحس بأنني بحاجة لاستخدام أجازاتي الاعتيادية					
-33	في كثيـر مـن الأحيـان لا أرغـب باستخدام إجازاتي المرضية					
-34	أيام غيابي ومغادرتي لمكان عملي في حدها الأدنى					
-35	لم أقف أمام لجنة تحقيق طيلـة فتـرة علمي في الشركة					

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء الساده المحكمين

الجامعة	التخصص	أسم الدكتور
جامعة مؤته	إدارة أعمال	الدكتور/ مدحت الطراونه
جامعة مؤته	إدارة أعمال	الدكتور/ سامر المحمد
جامعة مؤته	إدارة أعمال	الدكتور/ أسعد العلي
جامعة مؤته	إدارة أعمال	الدكتور / أمين البشابشه
جامعة مؤته	إدارة أعمال	الدكتور / أيمن القطاونه

المعلومات الشخصية

الاسم: محمد بن سالم الشهري
التخصص: إدارة أعمال (MBA)
الســـنة: 2012
رقم الهاتف: 00966554555191
البريد الإلكتروني : ALshehri191@hotmail.com